


**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

Кафедра математических методов, информационных технологий и систем
управления в экономике

**РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ**

Заведующий кафедрой
д-р. социол. наук, профессор
 Г.Ф. Романкина
2017

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИЦИРОВАННАЯ РАБОТА
ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ**

(магистерская диссертация)

38.04.01 Экономика, Экономика фирмы и отраслевых рынков

Выполнил
Студент 3 курса
заочной формы обучения



Щерба
Богдан
Сергеевич

Научный руководитель
кандидат экон. наук



Лёвкина
Анастасия
Олеговна

Рецензент
Главный бухгалтер
ООО «Техресурс»



Чернышова
Татьяна
Николаевна

Тюмень 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1.	
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФАКТОРОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ.....	10
1.1. Понятие и содержание категории «конкурентоспособности фирмы».....	10
1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы.....	16
1.3. Методы и повышения конкурентоспособности.....	18
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «ГАЗПРОМ».....	34
2.1. Экономическая ПАО «Газпром».....	34
2.3. Оценка результатов хозяйственной деятельности «Газпром».....	49
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «ГАЗПРОМ».....	56
3.1. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ПАО «Газпром»....	56
3.2. Анализ эффективности внедрения предложенных мероприятий.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что современные тенденции экономического развития характеризуются растущей конкурентной активностью предприятий, увеличением конкурентного напряжения на рынках, формированием специфических форм конкурентной борьбы.

В связи с этим, чтобы выжить в конкурентной борьбе, предприятиям приходится изучать рынок, осуществлять сбор необходимой информации, проводить ее анализ, выявлять сильные и слабые стороны, а на основе полученной информации разрабатывать стратегии освоения рынка, которые приведут к повышению конкурентоспособности и завоеванию большей доли рынка.

На сегодняшний день существует большая база исследований, которые посвящены проблемам обеспечения конкурентоспособности предприятия. Данные вопросы рассматривались в научных трудах таких исследователей как: Ф. Найт, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, Й. Шумпетер, Ф.А. Хайек, И. Ансофф, М. Портер, М. Бест, И. Кишнер, Д. Прескотт, С. Миллер, Г. Хамел, К.К. Прахалад и др. Большое внимание данной теме уделяется и в работах отечественных ученых: Р.А. Фатхутдинова, А.Н. Захарова, П.С. Завьялова, З.А. Васильеву, И.Б. Гуркова, А.П. Челенкова, Г.Л. Азоева, А.Ю. Юданова, И.А. Спиридонова, М.Д. Магомедова, Р.Р. Ахунова, И.В. Пилипенко, В.Е. Храпова и др.

В их трудах рассмотрены концепции различных стратегий, а также факторы выбора тех или иных конкурентных стратегий. Но несмотря на достаточно высокую степень разработанности темы, в наименьшей степени изучен вопрос проведения анализа факторов конкурентоспособности, и разработки мероприятий по их повышению.

Повышение эффективности управления развитием предприятия во многом зависит от адекватной оценки его конкурентоспособности на рынке.

Предприятия, обладая конкурентными преимуществами, могут повысить эффективность своего производства и увеличить прибыль от реализации продукции, и тем самым обрести стабильность и финансовую устойчивость создавая благоприятный организационный и производственный климат на предприятии.

Различные страны также очень сильно отличаются спецификой целей предприятий и отдельных личностей. Цели компании отражают характеристики национального рынка капитала и влияют на практики оплаты труда менеджеров.

Цели и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является рассмотрение факторов повышения конкурентоспособности фирмы на примере ПАО «Газпром» и разработка практических рекомендаций по их решению в современных условиях.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы факторов повышения конкурентоспособности фирмы;
- провести анализ конкурентоспособности ПАО «Газпром»;
- выявить основные направления повышения конкурентоспособности ПАО «Газпром».

Объект и предмет исследования. В качестве объекта исследования выступает ПАО «Газпром». Предметом исследования является уровень конкурентоспособности ПАО «Газпром» и факторы её повышения.

Методологическая, теоретическая и информационная база исследования. Теоретической основой исследования являются следующие концепции конкурентоспособности: модель сил конкуренции Майкла, теорию сравнительного преимущества А.Смита, концепция факторов производства (экономических ресурсов) Ж.-Б. Сэма, теория эффекта масштаба П. Кругмана и К. Ланкастера и многих других.

Информационная база исследования представлена в виде финансовой отчетности ПАО «Газпром» за 2014 – 2016гг., Трудового Кодекса РФ, Гражданского Кодекса РФ, Налогового Кодекса РФ, Федеральных законов и т.д.

Методологический инструментарий исследования базируется на общенаучных и специальных методах познания: диалектическом, сравнительном и логическом анализе, системном подходе.

В процессе исследования использовались методы систематизации теоретического и практического материала, метод группировки данных, анализ и синтез, статистический метод, сравнительный анализ, факторный анализ, расчетно - аналитический метод.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретическо-методических подходов к оценке проектных решений по повышению факторов конкурентоспособности предприятия.

Пункты научной новизны:

1. На основании анализа отечественного и зарубежного опыта оценки факторов конкурентоспособности предприятия установлено понятие и содержание факторов конкурентоспособности предприятия, а также способы их повышения.

2. Установлено, что действующие подходы к повышению уровня факторов конкурентоспособности ПАО «Газпром» не достаточно эффективны и требуют совершенствования. В связи с этим предложено внедрение микротурбин Capstone, теплоэлектростанции на базе OPRA, системы BAAN.

3. На основании анализа действующих подходов к оценке эффективности инвестиционных проектов в нефтегазодобывающей отрасли установлена эффективность внедрения предложенных мероприятий.

Структура работы. Работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения. Текст работы

изложен на 83 страницах и включает: 5 рисунков, 25 таблиц, 7 листов приложений. Список литературы включает 49 наименований.

Введение содержит обоснование актуальности темы исследования, характеристику цели, задач, объекта и предмета исследования, а также описание структуры выпускной квалификационной работы.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрено понятие и содержание категории «конкурентоспособность фирмы», определены факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы, выявлены методы и пути повышения конкурентоспособности фирмы.

Во второй главе выпускной квалификационной работы приводится экономическая характеристика ПАО «Газпром», методика и результаты оценки уровня конкурентоспособности и результатов финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Газпром».

В третьей главе работы разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ПАО «Газпром», а также проведен анализ экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий.

В заключении изложены основные выводы по работе.

ГЛАВА 1.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФАКТОРОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ

1.1. Понятие и содержание категории «конкурентоспособности фирмы»

Для того, чтобы дать определение конкурентоспособности необходимо сначала раскрыть понятие конкуренция, так как именно теория конкуренции явилась основой для введения термина конкурентоспособности. Понятие «конкуренция» в переводе от латинского «concurrentia», означает «столкновение», «состязание» [1, с. 176].

Конкуренция является ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений. В экономической сфере конкуренция проявляется в соперничестве за заключение сделок и доли на рынке.

Понятие конкурентоспособности фирмы включает в себя большой комплекс экономических характеристик, определяющих положение фирмы на отраслевом рынке.

Исследование понятий конкурентоспособности организации позволяет выявить различные трактовки в зависимости от освещения поставленных вопросов.

В общем случае термин «конкурентоспособность» определяется как способность конкурировать, выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Более подробно сущность понятия «конкурентоспособность фирмы» представим в приложении 1.

Здесь уместно привести и такое определение Котлера Ф. «конкурентоспособность предприятия – это способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства,

стимулирования работников и поддержания продукции на высоком уровне» [29, с. 15].

Исходя из определений, указанных в таблице можно сделать следующие выводы:

- многие из определений основаны на конкурентоспособности товара и его характеристиках. Конкурентоспособность товара и организации – взаимосвязанные понятия. Конкурентоспособность организации зависит от конкурентоспособности товара;
- конкурентоспособность организации характеризует эффективность использования ресурсов;
- конкурентоспособность – динамический показатель, изменения которого зависят от внешних и внутренних факторов [24, с. 31].

Процесс анализа понятия «конкурентоспособность предприятия» является сложным и многолетним. Б. Карлоф считает, что конкурентоспособность - это «положение, которое то или иное предприятие занимает в своей отрасли в соответствии с результатами своей деятельности и со своими преимуществами и недостатками по сравнению с другими предприятиями» [2, с. 49]. Й. Шумпетер считает, что конкурентоспособность воплощается в постоянных инновациях, нововведениях, которые позволяют предприятию занимать определенную рыночную нишу [7, с. 42]. Конкурентоспособность предприятия определяется в соответствии с условиями и особенностями отрасли экономики. Так, С.В. Белов рассматривает данное понятие с позиции маркетинговой деятельности [5, с. 487].

Таким образом, несмотря на значительное количество исследований и определений понятия «конкурентоспособность предприятия», остаются нерешенными некоторые вопросы анализа факторов, которые определяют конкурентоспособность предприятия в разных отраслях экономики страны.

Понятие фактор (от лат. Factor - то, что обуславливает) в научных исследованиях используется в двух взаимосвязанных значениях: условие,

которое обеспечивает осуществление операций и потенциальная сила, причина изменения результатов деятельности.

Факторами конкурентоспособности являются те или иные причины (существенные обстоятельства), частично влияющие на уровень и характер конкурентоспособности предприятия, или же определяют его полностью [1, с. 176]. И если раньше конкурентоспособность в значительной степени зависела от наличия у предприятия трех основных факторов производства - природных ресурсов, трудовых ресурсов и капитала, развитие производства, технический прогресс и современные процессы глобализации обуславливают появление новых факторов конкурентоспособности и, как следствие, настоятельную потребность в их изучении и систематизации.

Проблема определения конкурентных позиций и факторов, которые на нее влияют, очень важна для определенных сегментов рынка, а также в целом для результативной деятельности предприятий.

К составляющим конкурентной среды можно отнести конкурентов, поставщиков, покупателей (потребителей), производителей товаров - заменителей и потенциально новых (возможных) конкурентов. Анализ работ авторов М. Портера, А. А. Томпсона - А. Дж. Стрикленда, Е. Л. Смольянова и др. показал, что в зависимости от научных взглядов авторы по-разному обосновывают комплекс факторов, влияющих на конкурентную среду организации, а через него и на конкурентоспособность предприятия.

Классификация факторов, определяющих конкурентоспособность организации, приведена в таблице 1.1.

Изучение приведенных факторов является важной предпосылкой формирования системного видения конкурентной среды, без которого невозможны управления организацией, формирование стратегии и ее практическая реализация на рынке.

Таблица 1.1

Классификация факторов, определяющих конкурентоспособность
предприятия

Классификационный признак	Вид факторов
В зависимости от места возникновения	- внутренние (возникновение и интенсивность проявления внутренних факторов напрямую зависит от деятельности организаций-составляющих конкурентной среды, состояния ресурсной базы, характера организации системы стратегического управления, системы общего менеджмента); - внешние (возникновение и интенсивность проявления внешних факторов не зависит от деятельности организаций и обуславливается состоянием внешней среды).
В зависимости от сферы происхождения	- научные; -техничко-технологические; - управленческие; - экономические; - социально-демографические; - географические; - экологические; - политические.
По характеру специализации	- общие (оказывают влияние на все составляющие конкурентной среды без исключения); - специфические (оказывают влияние на составляющие конкурентной среды, действующих в пределах, например, определенной области или определенного региона, или действующих на конкретном рынке); - индивидуальные (изменения только отдельной составляющей конкурентной среды).
По продолжительности действия	- постоянные; - временные.
В зависимости от степени полезности	- стимулирующие (факторы, способствующие усилению конкурентных позиций и стимулируют рост конкурентоспособности организации); - дестимулирующие (факторы оказывают негативное влияние на конкурентные позиции организации и сдерживают процесс роста его конкурентоспособности).
В зависимости от уровня взаимообусловленности	- природные (первичные) факторы - это природные ресурсы, географическое положение; - производные (вторичные) - это техника, технология, экономическая среда и др.
По степени возможного контролирующего воздействия со стороны государства и организации	- неконтролируемые государством; - контролируемые государством, неконтролируемые организацией; - контролируемые организацией.

--	--

Источник: [11, с. 15]

Таким образом, особое значение в современных условиях длительной институциональной нестабильности приобретает необходимость формирования системы адаптации организации к конкурентной среде и установления влияния, предоставляющих изменений внешней среды, на производственно-технологические и организационно-экономические основы организации.

Профессор Гарвардского университета М. Портер предлагает делить все факторы конкурентоспособности предприятия на несколько типов [5, с. 491]. Во-первых, на основные и развитые факторы. Основными факторами являются природные ресурсы, климатические условия, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила и т. п. Развитые факторы - современная инфраструктура обмена информацией на предприятии, высококвалифицированные кадры и исследовательские отделы. Другим признаком распределения факторов конкурентоспособности является уровень специализации. Все факторы конкурентоспособности делятся на специализированные и общие. К специализированным факторам относятся: узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных областях знаний и тому подобное. Общие факторы встречаются часто и дают ограниченные конкурентные преимущества, а специализированные факторы создают долгосрочные условия для обеспечения конкурентоспособности. И существует еще один принцип классификации по Портеру - распределение факторов конкурентоспособности на естественные и искусственно созданные. Природные включают географическое положение, природные ресурсы. Искусственно созданные факторы - это факторы более высокого порядка, которые обеспечивают более устойчивую и высокую конкурентоспособность.

Достаточно большое количество ученых и их последователей предлагают классифицировать факторы конкурентоспособности на внутренние и внешние или эндогенные и экзогенные.

Внутренними факторами конкурентоспособности предприятие может самостоятельно и полностью управлять. Их фактическое присутствие зависит только от системы управления на предприятии и отношения владельцев к своему бизнесу. К ним можно отнести: деятельность руководства предприятия, систему технического оснащения, сбыт продукции, финансовое обеспечение, инновации, доступ к качественным и дешевым ресурсам, то есть потенциальные возможности самого предприятия, производственно-технологический, научно-технический, маркетинговый, кадровый, финансовый потенциал.

Внешние факторы влияют не только на формирование конкурентной среды, но и на конкурентоспособность предприятия. К ним относят меры государственного экономического и административного влияния, деятельность общественных институтов, основные характеристики рынка, конкурентов, контрагентов, инфляционные процессы, уровень квалификации рабочей силы, политические процессы и другие.

Таким образом, изучение понятия категории «конкурентоспособность фирмы» позволяет установить, что под данным термином принято понимать способность предприятия не только конкурировать, но и выдерживать конкуренцию в сравнении аналогичными хозяйствующими объектами на рынке.

В свою очередь изучение содержания категории «конкурентоспособность фирмы» свидетельствует, что ее определяет совокупность факторов. Данные факторы зависят не только от области функционирования предприятия, но и степени самостоятельности, выбора приоритетных направлений деятельности предприятия. При этом важно понимать, что при грамотном менеджменте каждый фактор может содействовать формированию дополнительных конкурентных преимуществ,

в связи с этим достаточно значимым выступает определение методов и направлений менеджмента факторов конкурентоспособности предприятия.

1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы

Многие предприятия столкнулись с проблемой – отсутствием системы управления. Советские предприятия условиях централизованного народного хозяйства нуждались в реакции на условий хозяйственной и соответственно создании открытых управления, а коммерческие компании вообще не традиций организованного . В результате давлением внешних внутренних изменений теряют управляемость несут финансовые [34, с. 19].

На конкурентоспособности предприятия воздействие оказывают -технический уровень степень совершенства производства, использование изобретений и , внедрение современных автоматизации производства.

предприятия определяется факторами:

- качество и услуг;
- наличие эффективной стратегии и сбыта;
- уровень квалификации персонала менеджмента;
- технологический производства;
- налоговая , в которой предприятие;
- доступность финансирования.

Факторы предприятия определяются страны и , и уточняются .

Ламбен Ж.-. отмечает, что конкурентоспособности могут внешними и , и разрешаются [15, . 24]:

- внедрением передовых ;
- внедрением эффективной управления;
- максимально прогнозом развития ;
- развитием инновационной ;
- продуманной кадровой ;
- качественным менеджментом;
- рисками;

- управлением ;
- доступностью необходимых ;
- актуальной структурой ;
- политикой к ;
- и др.

факторов конкурентоспособности проводится на следующих принципов:

- система конкурентоспособности в себя образующих ее , которые сами системами;
- целостности - конкурентоспособности и ее факторов;
- формирование конкурентоспособности основе взаимодействия во внешней ;
- структурированности - установление путем анализа ее факторов.

Таблица 1.2

Уровни воздействия конкурентоспособность предприятия

	Определяющие факторы
1.	Экономическая политика . Нормативно-правовая , определяющая условия. предприятий на . Социально-политическая в обществе.
2.	Природно-климатические региона. Демографическая . Экономический потенциал . Состояние потребительского .
3. Микро	Состояние фондов предприятий отрасли. Уровень устойчивости в . Факторы потребительского . Товарная и политика производителей.

Источник: [15, . 24]

конкурентоспособности предприятия зависит от функционирования во среде. Поэтому фактор выдвигается первый план. внешней среды на три воздействия на предприятия (таблица 1.2).

Ф. отмечает, основными факторами на конкурентоспособность на макроуровне следующие [11, с. 10]:

- политика государства, основные направления - финансовой системы, регулирование, кредитная , налоговая система, страхование;

- формирование правовой базы, эффективное развитие субъектов, создание государственной стандартизации сертификации, юридическая отечественных производителей;

- политическая ситуация степень стабильности жизни общества, социальной устойчивости слоев населения.

уровень этих позволяет увеличить привлекательность территории, экономические связи хозяйствующими субъектами.

факторами мезоуровня следующие:

- региональные природно- факторы;
- экономические факторы;
- демографические факторы;
- рыночные условия предприятий.

Все факторы тесно , однако уровень воздействия в регионах отличается. такой ситуации специфика самого , а также особенности. Взаимодействие факторами мезоуровня в зависимости степени развития сферы в регионе или .

Таким образом, повышение уровня предприятий влияет специфических для региона условий, в других может вызывать реакцию. В случае можно об особенностях , пригодности его развития определенных промышленности. При необходимо установить конкурентные преимущества и создать для их .

1.3. Методы и повышения конкурентоспособности

Система обеспечения конкурентоспособности является методологией достижения конкурентоспособности каждого объекта [10, с. 36]. Таким образом, обеспечение конкурентоспособности можно представить как совокупность подсистем различного воздействия и обеспечения в зависимости от объекта конкурентоспособности.

Управление конкурентоспособностью предприятия обеспечивается посредством комплексныхупорядоченных действий управляющей

подсистемы, сферы обеспечения, осуществляющих воздействие на управляемую подсистему. Любые управленческие процессы в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия осуществляются на основе определенной стратегии. Формирование финансовых стратегий нуждается в «перестройке всей системы менеджмента и, особенно, стратегической его части» [14, с. 37].

Необходимым условием, при этом, является согласованность целей и взаимосвязь основных направлений финансовой стратегии реализации конкурентных преимуществ с общей стратегией развития предприятия [5, с. 488]. Существуют различные определения финансовой стратегии. Согласно взглядам экономистов Р. Кларка, В. Вильсона, Р. Дэйнса, финансовая стратегия, выступая почвой для выбора альтернативного направления организации финансовых отношений, определяет картину становления предприятия в будущем [7, с. 40].

Другие ученые придерживаются такой же трактовки финансовой стратегии, которые определяют ее «... как долгосрочный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу, что предполагает решение крупномасштабных задач предприятия» [8, с. 1381]. Но есть и более узкое представление назначения финансовой стратегии, которое сводится лишь «к использованию собственных и привлеченных внешних финансовых ресурсов для достижения стратегического конкурентного преимущества» [9, с. 331].

В условиях рынка на данный момент стремительно увеличивается значимость эффективного управления финансовыми ресурсами предприятия, так как это единственный вид ресурсов, который видоизменяется напрямую и с минимальным временным лагом в иные виды ресурсов, поэтому роль финансовых ресурсов является решающей при определении стратегического вектора развития.

Ошибочным является отнесение финансовой стратегии к «плану управления только текущей деятельностью конкретного отделения» [11, с.

15]. Джордж С. Дэй, отмечает, что «аргументированная стратегия – это направление действия, а не зафиксированная позиция», поэтому «процедура развития стратегии является более важной, так как на ее основе затем появляется детальный план» [12, с. 58].

Любую стратегию от конкретного плана отличает элемент незапланированности, который всегда присутствует в ней [13, с. 14]. Вотчаева А. А. [18, с. 331] анализирует финансовую стратегию равно как функцию управления финансовыми потоками предприятия с целью повышения его цены при условии сохранения финансового равновесия, которое гарантируется благодаря балансу оптимального соотношения между долгосрочной, текущей ликвидностью и рентабельностью. Бланк И. [10, с.7] определяет финансовую стратегию как систему долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и наиболее эффективных путей их достижения. Мерзлов И.Ю. [1, с. 176] рассматривает финансовую стратегию как результат принятия стратегических решений по вопросам эффективного привлечения финансовых ресурсов и их использования.

Такой подход в контуре единой финансовой стратегии позволяет выделить два ее аспекта: инвестиционную стратегию и стратегию финансирования. Возможности сочетания финансовой и инвестиционной стратегии для обеспечения роста конкурентоспособности предприятия исследовались многими экономистами [1, с. 177]. Орехова Е.В. [43, с. 78] анализирует финансовую стратегию в широком смысле и связывает ее с финансовым планированием. При формировании финансовых стратегий и анализе обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо обратить внимание на то, что все подсистемы постоянно развиваются в соответствии с динамичностью развития рыночных отношений и конкурентной среды с целью удовлетворения потребителей в товарах и услугах.

При формировании финансовых стратегий необходимо учитывать следующие факторы:

- ориентация финансовой стратегии на общую стратегию развития предприятия на рынке;
- уровень нормативно-правового регулирования предпринимательской деятельности; экономической и политической ситуации в стране;
- тип рыночной позиции предприятия;
- стадии жизненного цикла предприятия и продукции, которую оно производит;
- ресурсное обеспечение и отраслевую принадлежность предприятия;
- финансовое состояние и конкурентные преимущества предприятий – конкурентов;
- надежность поставщиков и покупателей;
- уровень риска деятельности, обусловленный инфляционными колебаниями, резкими скачками курса валют, рисками неплатежей, вероятностью наступления финансового кризиса и т.д.

Главными вопросами финансовой стратегии являются [18, с. 332]:

- исследование характера и закономерностей формирования финансовых ресурсов на предприятии;
- определение перспективных направлений финансовых взаимоотношений предприятия с другими субъектами хозяйствования, налоговыми органами, банками, страховыми компаниями и т.д.;
- выявление запасов и привлечение ресурсов компании с целью наиболее оптимального использования производственных мощностей, ключевых фондов и используемых средств;
- формирование системы эффективного финансового обеспечения деятельности предприятия;
- определение способов эффективного использования финансовых возможностей предприятия в долгосрочном периоде;
- обеспечению финансовой стабильности предприятия методом разработки системы мероприятий;

- определение способов выполнения эффективной финансовой стратегии, привлечение финансовых ресурсов с целью разработки новых видов продукции, формирования организационной структуры и технического оснащения предприятия;

- диагностика финансовых стратегических планов возможных конкурентов;

- разработка и подготовка возможных вариантов формирования финансовых ресурсов предприятия и действенного финансового управления в условиях кризисных деформаций;

- обоснование способов выхода из кризиса.

Существует понятие «стратегический портфель», который является сочетанием совокупности различных финансовых стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятия [31, с. 461]. При его формировании согласно подходу, рекомендуемому Зуевой Е.И., Касаткиной Е.А. [23, с. 58] и Щесняк [49, с. 78] необходимо соблюдать следующие принципы:

- определенность (наличие критериев эффективности системы);

- гибкость;

- целеустремленность;

- одновременность и совместимость;

- оптимальность и рациональность;

- ответственность;

- оперативность;

- непрерывность;

- управляемость.

Финансовые стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия рациональней разрабатывать на длительный срок (в основном, до 5 лет), и их важнейшими задачами являются определение объемов, источников и методов привлечения финансовых ресурсов для осуществления хозяйственной деятельности предприятия.

На практике различают следующие финансовые стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия: экспансионистская, постепенного развития, защитная, стабилизационная и антикризисная. Указанные стратегии применяют и в российских корпорациях [33, с. 31], однако, лишь незначительная часть теоретических разработок находит практическое применение. Причиной тому является, с одной стороны, недостаточная квалификация отдельных руководителей, а с другой, их несоответствие особенностям конкурентной среды.

Повышению конкурентоспособности отечественных предприятий мешают следующие факторы [13, с. 69]:

- недостаточность финансовых ресурсов и информации по внедрению новых технологий;
- низкий уровень спроса на инновационную продукцию;
- нежелание и слабая восприимчивость предприятий к внедрению инноваций;
- низкий уровень инновационного потенциала предприятий; нехватка квалифицированного персонала;
- трудности кластеризации, кооперации и интеграции с другими предприятиями и др.

Выбор финансовых стратегий в соответствии с рыночной ситуацией связан с оценкой ее преимуществ и рисков, анализом ее соответствия ситуации на рынке, а также уровня организации производства на предприятии и управления им. С помощью финансовых стратегий можно сформировать инструменты и механизмы увеличения конкурентоспособности, которые бы учитывали специфику современных экономических условий, связанных с ужесточением международной конкуренции и процессами глобализации экономики.

При выборе базовой финансовой стратегии целесообразно исходить из того, насколько она способна стимулировать адаптацию возможностей предприятия к конкретным рыночным условиям. Следовательно,

обоснование и фильтрация соответствующего портфеля финансовых стратегий и формирование системы стратегических финансовых целей должны базироваться на исследовании условий и оценке возможностей финансового и конкурентоспособного развития предприятия в стратегической перспективе.

Одним из таких подходов является использование экономико-математических моделей взаимосвязи количественных значений параметров ключевых компетенций, которые были выявлены в процессе стратегического диагностирования предприятия. Такой подход к выбору вида стратегии называется «отталкивание от имеющихся возможностей». Однако, экономико-математическое моделирование не может служить методологической платформой выбора вида финансовой стратегии, ему может принадлежать только вспомогательное место [32, с. 5]. Последовательность выбора вида финансовой стратегии представлена на рисунке 1.1.

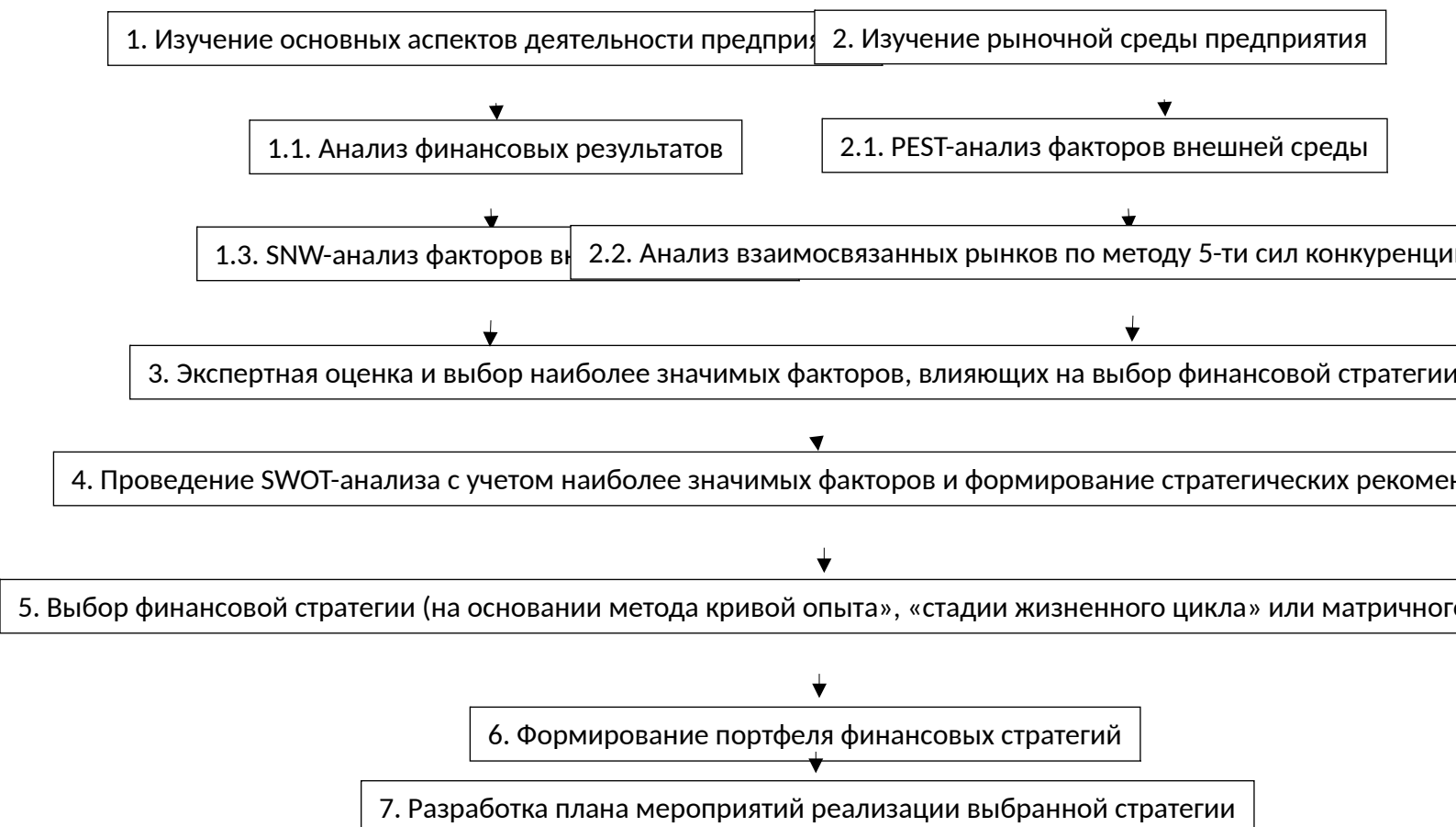


Рисунок 1.1 - Последовательность обоснования и выбора финансовой стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Источник: [15, . 24]

Достаточно часто для выбора финансовой стратегии ученые предлагают использовать методологическую платформу «кривая опыта». Данный подход характеризует полученную эмпирически или прогнозируемую зависимость ключевых параметров развития предприятия (уровня рентабельности, суммы прибыли, себестоимости единицы продукции и т.д.) от различных факторов, влияющих на деятельность предприятия.

Некоторые экономисты в качестве методологической платформы выбора финансовой стратегии предлагают «кривую жизненного цикла предприятия». Такой подход не учитывает стратегических возможностей предприятия. В последнее время многие исследователи в качестве методологической платформы предлагают использовать «матричный подход» [17, 18, 20, 21]. Преимуществом этого подхода является возможность учитывать в процессе выбора видов стратегии влияние не одной, а нескольких групп факторов. Как отмечает Мерзлов И.Ю., матричный подход «реализует выбор наилучшего решения из набора альтернатив» [40].

Интересным может быть применение на основе матричного подхода мультимодульного метода формирования портфеля финансовых стратегий, требующего определения последовательности отдельных этапов формирования соответствующих матриц. Такой мультимодульный метод может быть использован при формировании портфеля финансовых стратегий, учитывающих [8, с. 1381]:

- вид базовой финансовой стратегии предприятия;
- характер финансового поведения предприятия в стратегической перспективе;
- вектор динамики финансовой деятельности предприятия в стратегическом периоде;

- прогнозируемый темп финансовых трендов предприятия в стратегическом периоде;
- характер ключевых компетенций предприятия в сфере финансовой деятельности;
- результаты диагностики факторов внутренней и внешней финансовой среды;
- стадию жизненного цикла предприятия и его продукции.

По каждому из этих видов финансовых стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятий мультимодульный метод может обеспечить альтернативность выбора из лучших видов по соответствующим параметрами. Зуева Е.И. и Касаткина Е.А. [23, с. 58] рекомендуют следующую последовательность действий по формированию портфеля финансовых стратегий с целью обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе мультимодульного метода:

- идентификация состояния конкурентоспособности предприятия;
- разработка стратегических задач и мероприятий по использованию экзогенных и эндогенных факторов конкурентоспособности предприятия;
- разработка финансовых мероприятий по реализации стратегического плана повышения конкурентоспособности предприятия.

Основными принципами формирования портфеля на основе мультимодульного метода являются:

- обеспечение организационно-управленческого единства процессов формирования и реализации финансовых конкурентных стратегий;
- наделение высоким уровнем полномочий руководителей, которые участвуют в разработке и реализации финансовых конкурентных стратегий;
- обеспечение полноты и своевременности получения информации о динамике изменений всех факторов и индикаторов конкурентоспособности;
- реализация систематического сопоставления целевых и фактических индикаторов обеспечения конкурентоспособности предприятия;

- стимулирование процессов реализации стратегических мероприятий по увеличению конкурентоспособности;
- широкое участие всех категорий персонала в реализации плановых мероприятий по обеспечению конкурентоспособности.

Каждое предприятие имеет свою специфику, поэтому определить единую платформу формирования портфеля финансовых стратегий на основе мультимодульного метода невозможно. Поэтому предприятие должно самостоятельно определять, какие факторы и каким образом влияют на его деятельность, и формировать такой портфель финансовых стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятия, который бы минимизировал риски и способствовал повышению конкурентоспособности и финансовой устойчивости на рынке. Необходимо сформировать рациональные источники финансирования, с целью осуществить финансовых стратегий повышения конкурентоспособности предприятий.

Оптимизация структуры источников может быть рассмотрена с точки зрения различных подходов и направлений ее совершенствования, в основе которых лежит выбор и обоснование критериев оптимизации.

Основными критериями оптимальности структуры источников финансирования предприятий является [16, с. 116]:

1. Политика финансирования активов. Формирование структуры источников финансирования предприятия с учетом указанного критерия базируется на изучении соотношения между статьями актива и пассива баланса и позволяет определить необходимую величину и долю тех или иных источников финансирования;

2. Стоимость предприятия. Существуют различные теории, которые рассматривают взаимосвязь структуры источников финансирования и стоимости предприятия как бизнеса. При этом оптимальной является структура финансирования, которая максимизирует рыночную стоимость предприятия;

3. Стоимость капитала. Поскольку как собственный, так и заемный капитал имеют для предприятия определенную стоимость, то оптимальной считается структура, которая минимизирует стоимость финансирования;

4. Риски. При формировании структуры источников финансирования предприятие сталкивается с разными видами рисков, к которым относят риск частичного или полного невозврата заемных средств, риск обслуживания долга (неуплата процентов), риск банкротства. При этом предприятие может добиться оптимизации структуры источников финансирования при существующих ограничениях путем снижения определенных видов риска;

5. Рентабельность. Привлечение заемных ресурсов приводит к росту рентабельности собственных источников финансирования предприятия за счет эффекта финансового рычага. Рациональное соотношение собственного и заемного капитала решит проблему оптимизации структуры источников финансирования.

Для определения объема привлечения тех или иных источников финансирования необходимо проанализировать их преимущества и недостатки.

Теоретически величина собственных источников финансирования характеризуется показателем чистых активов. Использование собственного капитала для финансирования предприятия характеризуется следующими положительными особенностями [15, с. 10]:

1. Простота привлечения, так как решения принимают без получения согласия других хозяйствующих субъектов, а только собственники и менеджеры предприятия;

2. Большей способностью генерации прибыли во всех сферах деятельности предприятия, поскольку при его использовании не выплачиваются процентные платежи в различных формах;

3. Обеспечением финансовой устойчивости развития предприятия, его платежеспособности в долгосрочном периоде, а соответственно и снижением риска банкротства.

Вместе с тем, преимущественное использование собственных источников финансирования имеет определенные недостатки:

1. Ограниченность объема привлечения финансовых ресурсов, а, следовательно, и возможностей существенного расширения операционной и инвестиционной деятельности предприятия в периоды благоприятной конъюнктуры рынка на отдельных этапах его жизненного цикла, а также невозможность реализации планов предприятия по инновационному развитию;

2. Высокая стоимость в сравнении с альтернативными заемными источниками формирования капитала;

3. Отсутствие прироста коэффициента рентабельности собственного капитала за счет привлечения заемных финансовых средств, поскольку без такого привлечения невозможно обеспечить превышение коэффициента финансовой рентабельности деятельности предприятия над экономической рентабельностью.

Главным преимуществом использования заемных источников является их низкая стоимость для компании. Серьезной проблемой, связанной с привлечением заемного капитала, является дополнительный риск для владельцев собственного капитала. При данных обстоятельствах акционеры сталкиваются с коммерческим и финансовым рисками, в результате они требуют дополнительной компенсации за повышенный риск. Следовательно, возможности по привлечению заемного капитала ограничены ростом риска владельцев собственного капитала.

Кроме того, привлечение заемного капитала приводит к необходимости концентрации финансовых ресурсов до момента погашения ссуды. Поскольку срок возврата заемного капитала четко оговорен, то от руководства предприятия требуется обеспечить разработку специальных схем погашения

(образования накопительного фонда, привлечение новых ссуд и т.п.). Можно обеспечивать поддержание определенной структуры капитала и погашения одной ссуды за счет привлечения новых. Это позволяет отказаться от накопительного фонда, но повышает риски для акционеров предприятия. Кроме того, в связи с вводимыми санкциями относительно деятельности многих компаний затрудняется доступ к международным финансовым рынкам, а также внутренним источникам заемного финансирования за счет увеличения стоимости их привлечения. Также, в современных, постоянно изменяющихся экономических условиях, наличие кредитной нагрузки может осложнить положение предприятия.

Еще одним перспективным источником финансирования роста конкурентоспособности для отечественных предприятий является бюджетное финансирование. Различают следующие формы государственного финансирования роста конкурентоспособности предприятий в РФ [3, с. 87]:

- осуществление финансовой поддержки высокоэффективных инновационно-инвестиционных проектов;
- осуществление финансовой поддержки в рамках реализации целевых программ;
- осуществление финансирования проектов в рамках государственного внешнего заимствования и т.д.

Рассмотрим подробнее каждую из представленных форм государственного финансирования. Так, осуществление финансовой поддержки высокоэффективных инновационно-инвестиционных проектов возможно за счет средств федерального бюджета. Это стало возможным в результате изменения инвестиционной политики государства, в рамках которой осуществлен переход от распределения выделяемых государством бюджетных ассигнований в целях капитального строительства между отраслями и регионами к фокусному, частичному финансированию конкретных инвестиционных проектов на конкурсной основе.

Основными требованиями к инновационно-инвестиционным проектам, рассматриваемым на конкурсной основе, являются следующие:

- поддержка инвестиционных проектов, связанных с развитием «точек роста» экономики страны. При этом инвестор обязан обеспечить не менее 20% финансирования проекта за счет собственных средств;
- средний срок окупаемости рассматриваемых приоритетных проектов не должен превышать двух лет.

В условиях предоставления государственного финансирования проектов оговорено, что поддержка государственными средствами осуществляется за счет средств федерального бюджета, которые выделяются на возвратной основе или на условиях закрепления в собственности государства части акций предприятия, претендующего на финансирование.

Второй формой государственного финансирования является выделение фондов на реализацию инвестиционных проектов, включенных в целевые программы. Создаваемые федеральные и межгосударственные целевые программы являются эффективным инструментом финансирования инвестиционных проектов для многих отечественных предприятий.

Целевые программы представляют собой увязанные в ресурсном аспекте, закрепленные по исполнителям и срокам их осуществления взаимосвязанные мероприятия научно-исследовательского, опытно-конструкторского, производственного, социально-экономического, организационно-хозяйственного характера, которые обеспечивают эффективные подходы к решению задач в сфере государственного, экономического, экологического, социального и культурного развития страны в целом.

Финансирование утвержденных целевых программ может реализовываться за счет: средств федерального бюджета, а также внебюджетных средств (взносов участников реализации программ, специальных фондов, средств иностранных инвесторов и гарантированных государством кредитов).

Третьей формой государственного финансирования являются государственные внешние заимствования Российской Федерации, осуществляемые за счет привлечения иностранных источников, кредитов (займов), по которым возникают государственные финансовые обязательства РФ, выступающего в виде заемщика финансовых средств или гарантирующего погашение получаемых кредитов (займов) другими заемщиками. Такие государственные внешние заимствования РФ формируют государственный внешний долг страны.

Таким образом, успешное функционирование предприятия в рыночных условиях возможно за счет формирования и реализации взвешенного портфеля финансовых стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятия, который учитывает все факторы деятельности предприятия, направленные на обеспечение роста его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Финансовые стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия должны быть четкими, логичными, сбалансированными и обоснованными. Научно обоснованные, четко сформулированные финансовые стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия указывают эффективные способы достижения целей, обеспечивают предприятию выбор перспективных и рентабельных видов деятельности, высокий спрос на его продукцию, нередко уникальную выгодную, позицию на рынке среди конкурентов.

Каждое предприятие обязано разрабатывать собственный портфель финансовых стратегий обеспечения конкурентоспособности в силу специфики своей деятельности и особенностей рынка. Следует отметить, что потенциальная эффективность портфеля финансовых стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятия зависит от влияния факторов внешней и внутренней среды [15, с. 93]. В связи с этим необходимо осуществлять мониторинг и анализ событий, которые определяют экономико - правовые

условия финансовой деятельности предприятия, и учитывать их в процессе формирования его портфеля финансовых стратегий.

Построение матриц выбора видов финансовых стратегий предприятия целесообразно осуществлять на основе комбинирования ключевых факторов и параметров, что обеспечивает взвешенное формирование стратегического портфеля.

Таким образом, конкурентоспособности предприятия особенностями страны предприятия, и рынком.

Факторы могут быть и внутренними, разрешаются:

- внедрением технологий;
- внедрением технологии управления;
- достоверным прогнозом рынка;
- развитием деятельности;
- продуманной политикой;
- качественным ;
- управлением рисками;
- качеством;
- доступностью ресурсов;
- актуальной предприятия;
- политикой конкурентам;
- и .

Таким образом, конкурентоспособности фирмы перед собой цель - выяснение , каких конкретных преимуществ может фирма, а того, как максимально эффективно свои финансовые . Последний факт зависит от , насколько компания успешно противостоять основных конкурентных , представленных на , а грамотный конкурентоспособности как позволяет это .

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «ГАЗПРОМ»

2.1. Экономическая ПАО «Газпром»

акционерное общество «Г» - глобальная энергетическая . Основные направления деятельности - [геологоразведка](#), добыча, [транспортировка](#), [хранение](#), переработка и реализация (в том числе в качестве топлива), газового и нефти, также производство и сбыт электрической тепловой энергии.

офис ПАО «Г» в г. -Петербург.

ПАО «Г» видит свою роль в надежном, и сбалансированном потребителях природным газом, другими видами топлива и продуктами переработки.

Стратегической задачей является становление «Газпром» как одной из глобальных компаний посредством рынков сбыта, надежности поставок, эффективности деятельности, научно-технического прогресса.

Группа «Газпром» - лидер по [запасам](#) и добычи природного газа.

Стратегия Группы направлена на лидерских позиций крупнейших игроков мирового энергетического рынка. Для этого диверсифицирует рынки и расширяет портфель, повышает надежность поставок, реализует инвестиционные проекты, передовые технологии.

долгосрочного планирования ПАО «Газпром» система стратегических показателей (СЦП), по всем видам деятельности Компании количественно определяющих достижение целей.

В стратегического планирования «Газпром» используется система СЦП. 1-го уровня (СЦП1) устанавливаются Советом Компании на десятилетний период являются основой формирования Программы ПАО «Газпром» на 10 лет. Перечень одобрен решением директоров в 2005 г. СЦП 2-го (СЦП2) детализируют по направлениям видам деятельности, подробно описывая в области маркетинга, экономики, процессов, инноваций работы с клиентами.

Целью Программы, ежегодно в с Порядком в ОАО «» с использованием и утверждаемой Правления ПАО «», является разработка интегрированного плана, сбалансированное и развитие Компании, СЦП и системного экономического с учетом рисков и .

Программа является реализации стратегии ПАО «Газпром» долгосрочную перспективу одновременно решает интеграции систем , среднесрочного и планирования, так содержит необходимые осуществления процесса показатели и приоритетных проектов процесса инвестиционного . На базе Программы формируется планово-контрольных (ПКП) для показателей Программы бюджетный период год - три и определения ориентиров для планирования.

В 2014 . во исполнение Правительства Российской Долгосрочная программа ПАО «Газпром» также утверждена директоров ПАО «» (решение Совета ПАО «Газпром» 23 декабря 2014 г. № 2463). долгосрочного планирования использованием СЦП деятельность Компании ее основных обществ в газового бизнеса. работа по механизма распространения долгосрочного планирования и на деятельность ПАО «», нефтяной и виды бизнеса, позволит повысить деятельности Группы целом.

Развитие бизнеса и присутствие в электроэнергетики - стратегические «Газпрома».

Стратегия нефтяного бизнеса рост годовой до 100 млн нефтяного эквивалента 2020 году. Планируется на этот за счет вовлечения в всех разведанных ПАО «Газпром » и других Группы «Газпром», также приобретения новых .

«Газпром» является в России генерирующих активов. «Газпрома» в электроэнергии в составляет 15%, тепла –24%. В Группу входят свыше 80 , расположенных в , суммарной установленной более 38 ГВт.

«» строго соблюдает и международное законодательство, а принимает на добровольные обязательства области экологической ответственности. компании действует [Экологическая](#) , которая направлена,

частности, на повышение использования природных и источников и максимальное негативного влияния окружающую среду.

Система менеджмента ПАО «Г» сертифицирована на международному стандарту 14001:2004.

Крупнейшим социально проектом «Газпрома» программа газификации, реализуется в 67 РФ. Этот оказывает прямое на экономику всех регионов, способствует повышению жизни миллионов.

Таблица 1.3

Плановые показатели развития «Газпром»

Значения СЦП, на конец 10-летнего периода	
Показатель	Значение
Рост экономической прибыли	Положительный
Рентабельность капитала	Не менее 6%
Соотношение собственного и заемного капитала	Не более 40%
Объемы добычи и продаж газа	
Объемы валовой добычи природного газа	Не менее 550 млрд. м. ³
Объемы продаж природного газа	Не менее 490 млрд. м. ³
Величина общих запасов газа	Не менее 29 трлн. м. ³ природного газа
Коэффициент восполнения запасов	Не менее 100%

Источник: [44]

В 2016 году «Г» направил на российских регионов 28,8 млрд. руб. К 31 2016 года уровень природным газом России достиг 65,4%, в числе в - 70,3%, в сельской - 54,6%.

ПАО «Газпром» - акционерное общество в России по рыночной.

Акции «Газпрома» на Московской Санкт-Петербургской биржах, также на внебиржевом России. Глобальные расписки на компании торгуются Лондонской, Берлинской и фондовых биржах, бирже, а на внебиржевых США и . В 2016 г. прошла процедуру на Сингапурской.

2.2. Анализ факторов ПАО «Газпром»

направления деятельности «Газпром»:

- геологоразведка;
- ;
- транспортировка;
- хранение;
- переработка и реализация газа (том числе в моторного топлива), конденсата и , а также и сбыт и тепловой .

По состоянию 31 декабря 2016 г. территории России запасы Группы «Газпром» А+В+ составили 36 трлн. 074,8 млрд. куб. м. газа, 1 млрд. 443,9 млн. тонн газового и 1 млрд. 850,9 млн. тонн нефти.

2016 г. Группой «Г» добыто 443,9 млрд. м. природного попутного газа, 14,5 млн. тонн конденсата и 35,3 млн. тонн нефти. Доля «Газпрома» мировой добыче газа 12%.

ПАО «Г» владеет крупнейшей мире [газотранспортной системой](#), бесперебойно транспортировать на дальние как потребителям Федерации, так за рубеж. Протяженность магистральных «Газпрома» по на конец 2016 г. составила 170,7 тыс. .

В 2016 г. «Г» реализовал российским 217,2 млрд. куб. м. газа, объем продаж потребителям дальнего составил 159,4 млрд. м., потребителям Советского Союза - 48,1 . куб. м.

мощности «Газпрома», основной объем газа, в время сконцентрированы Надым – Пур-Тазовском (Ямало-Ненецкий округ). Стратегия компании нацелена масштабное освоение ресурсов [Ямал](#), континентального шельфа, Сибири и Востока.

Полуостров - будущее российской отрасли. В 2014 г. «Газпром» начал Ямале промышленную добычу . Компания ввела эксплуатацию первый газовый на крупнейшем месторождении - Бованенковском. 2016 г. был второй газовый . Всего на будет работать газовых промысла, суммарная годовая проектная составит 115 млрд. куб. м. газа.

на морских ведется в с Программой ресурсов углеводородов шельфе Российской Федерации 2030 г. В 2015 г. «Газпром» начал нефти на

месторождении в море. Это в истории проект по ресурсам шельфа. Также в 2015 г. состоялся первый газ на месторождении в море. Здесь в России подводный добычной.

«Газпром» является реализации Программы в Восточной и на Востоке единой добычи, транспортировки и газоснабжения учетом возможного экспорта на рынки и других АТР ([восточная программа](#)).

В реализации Восточной программы созданы центры газодобычи Сахалине и Камчатке, формирование добычных в Якутии Иркутской области. Синхронно газотранспортные мощности. 2012 г. был в эксплуатацию «Соболево - Петропавловск-». В 2013 г. магистральный газопровод «». В 2016 году строительство газопровода «».

Одной из задач «Газпрома» повышение надежности газа европейским. С этой «Газпром» инициировал проектов «Турецкий» и «Северный - 2».

В 2016 г. «Газпром» турецкая компания Botas Pipeline Corporation меморандум о по строительству [«Турецкий поток»](#). мощность газопровода - 63 млрд. куб. м. в год.

сентябре 2015 года «Газпром», E.ON, OMV и подписали соглашение по созданию системы «Северный - 2». Проектная мощность - 55 . куб. м. в год.

проектов «Турецкий» и «Северный поток - 2» позволит не диверсифицировать маршруты российского газа, и укрепить энергетическую Европы.

В 2014 г. «Газпром» и CNPC подписали контракт на российский газ Китай по «восточному». Документ заключен на 30 лет предполагает поставку российского в КНР объеме 38 млрд. куб. м. в год. За время действия в Китай поставлено более 1 . куб. м газа. Для «» открывается принципиально рынок сбыта огромным потенциалом.

«Газпром» CNPC также подписали соглашение о природного газа России в Китай «западному» маршруту Меморандум о взаимопонимании

проекту трубопроводных поставок Китай природного газа Дальнего Востока России.

«Г» реализует поэтапную наращивания своего на рынке природного газа (). Это позволяет географию деятельности . В 2005 г. «Г» осуществил первые СПГ в . В феврале 2009 на Сахалине работу первый России завод СПГ более 10 млн.т. сжиженного газа в . В стадии находятся еще СПГ-проектов «Г»: [«Балтийский СПГ»](#), СПГ-завода на Сахалине и строительство терминала в области.

Основными российского СПГ 2016 г. являлись , Южная Корея , Тайвань, Таиланд , Малайзия и .

Общий объем СПГ «Газпрома» 2014 г. составил 3,4 . тонн (4,5 млрд.. м.).

Группа «Г» является крупнейшей мира [по запасов](#) природного и объемам добычи.

По на 31 декабря 2016 . запасы газа по категориям +В+С1 (стандарты) оценивались 36 трлн. куб. ., нефти и - 3,3 млрд. т.

[объемам добычи](#) газа «Газпром», на которой приходится 12% добычи, находится числе лидеров среди компаний мира. 2016 г. Группой 443,9 млрд. куб. м. природного и попутного , 14,5 млн. тонн и 35,3 млн.тонн нефти.

ПАО «Газпром» крупнейшей в [газотранспортной системой](#), способной транспортировать газ дальние расстояния потребителям Федерации и рубеж. Протяженность магистральных «Газпрома» в составляет 170,7 тыс. км.

значимым направлением компаний Группы «Г» является формирование в Российской Федерации рынка . Единым оператором расширению использования природного в качестве топлива определено ООО «Газпром газомоторное топливо».

«Газпром» нацелен расширение производства продуктов , повышение извлечения компонентов из и увеличение продуктов более степени [переработки](#). 2014 г. Группой 30,5 млрд. куб. м. газа и 68,1 млн.тонн нефти и конденсата.

«Газпром» является владельцем генерирующих на территории . Мощности основных активов группы («Мосэнерго», ОАО «-1», ПАО «ОГК-2», «МОЭК») составляют 38 , или 15% от установленной мощности энергосистемы.



Рисунок 2.1 - Поставки ПАО «Газпром» в 2016 году

Источник: [44]

В Российской Федерации «Газпром» занимает лидирующее место в распределении газа. Поэтому [газификация](#) регионов России является одной из главных задач Группы. Уровень газификации регионов на конец 2016 г. составил в среднем по России 65,4%, в том числе в городах - 70,3%, в сельской местности - 54,6%. С 2013 г. «Газпром» включает в Программу газификации проекты строительства АГНКС и газификации автотранспорта.

«Газпром» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.

Стратегической целью является становление ПАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством

диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

Особенность «Газпрома» и одно из его преимуществ заключаются в том, что он одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов, располагая мощной ресурсной базой и разветвленной газотранспортной инфраструктурой. Благодаря географическому положению России, у компании есть возможность стать своеобразным энергетическим «мостом» между рынками Европы и Азии, поставляя собственный газ и оказывая услуги по транзиту газа другим производителям. Это предопределяет содержание стратегий компании в ее ключевых областях деятельности.

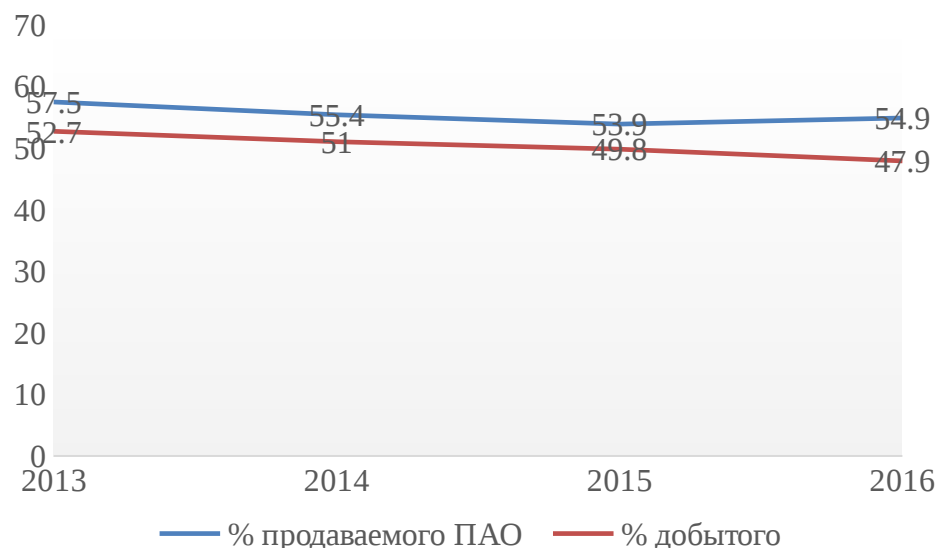


Рисунок 2.2 - Доля ПАО «Газпром» на российском рынке

Источник: [44]

При этом стоит отметить, что доля рынка ПАО «Газпром» на российском рынке вопреки ожиданиям выросла в 2016 г. после более чем пятилетнего сжатия. Доля газа, добываемого самим Газпромом, по-прежнему снизилась. В связи с этим возникает необходимость провести анализ факторов конкурентоспособности ПАО «Газпром».

Можно отметить, маркетинговая среда, которой функционирует «Газпром», достаточно для деятельности, обусловлено, прежде, быстрыми

темпами отрасли и жесткой конкуренции рынке.

В очередь, на день, конкурентоспособность «Газпром» обеспечивают: профессионализм сотрудников, из которых большой стаж в данной , значительные площади, потенциал - компания всем необходимым оборудованием.

В таблице 2.1 приведен SWOT-анализ ПАО «Газпром» на основе приведенных данных.

2.1

SWOT – анализ и внутренней ПАО «Газпром»

факторы (возможности)	факторы (угрозы)
доходов населения потребителей Снижение инфляции Небольшое крупных конкурентов барьеры входа новых участников экономики	Зависимость политической среды в законодательстве в налогообложении требования к продукции Высокие к уровню и разработок правительства по наружной рекламы бюджетов Высокий конкуренции в технологий
Сильные организации	Слабые организации
Лидер Квалифицированный персонал качество продукции финансовое положение собственной базы технологии	Недостаточная сотрудников Узкая Отсутствие четко стратегии развития

Источник: составлено автором по [44]

Из всего выберем наиболее стороны предприятия занесем их матрицу SWOT- (таблица 2.1). Для возможностей предприятия рынка применяется (перекрестная) матрица -анализа (таблица 2.2).

этом, $C_s = 1,13/4,64 = 0,24$;

$= 0,64/4,64 = 0,13$;

$C_o = 1/4,64 = 0,21$;

$C_t = 1,7/4,64 = 0,36$,

где C_s – совокупность сильных сторон организации

C_w – совокупность слабых сторон организации;

So – совокупность возможностей;

St – совокупность угроз.

2.2

SWOT – анализ «Газпром»

Сильные -S	Ранг		Итог	Слабые -W	Ранг		Итог
Рост населения	0,5	9	4,5	Зависимость от среды	0,4	5	2,0
Приверженность	0,2	3	0,6	Изменения законодательстве,	0,1	4	0,4
Снижение темпа	0,1	3	0,3	изменения налогообложении			
Небольшое количество конкурентов	0,0 5	5	0,25	Высокие к качеству , уровню скорости разработок	0,2	8	0,16

Продолжение таблицы 2.2

Высокие входа для участников	0,05	7	0,35	Политика по сокращению рекламы	0,2	3	0,6
Рост	0,1	8	0,8	Сокращение Высокий уровень в сфере	0,05	7	0,35
					0,05	7	0,35
ИТОГО:	1		6,8/6=1,1 3	ИТОГО:	1		3,86/6=0,6 4
- O	Ранг		Итог	Угрозы -	Ранг	Балл	
Лидер рынка персонал	0,1	6	0,6	Недостаточная мотивация	0,3	7	2,1
Высокое продукции	0,2	4	0,8	Узкая специализация			

Устойчивое положение	0,3	8	2,4	четко сформулированной стратегии развития компании	0,4	5	2,0
Наличие базы	0,1	3	0,3		0,3	4	1,2
Современные	0,2	6	1,2				
	0,1	7	0,7				
:	1		6/6=1	ИТОГО:	1		5,3/3=1,7

Источник: составлено автором по [44]

Таблица 2.3

матрица SWOT «Газпром»

Соотношения	Возможности: (O=0,8)	фирмы: (T=0,81)
стороны: (S=1,13)	: 1,13*1=1,13 Мероприятия SO	:1,13*1,7=1,921 Мероприятия ST
стороны: (W=0,64)	:0,64*1=1,13 Мероприятия WO	:0,64*1,7=1,088 Мероприятия WT

Источник: составлено автором по [44]

соответствии с можно выберем стратегию для (таблица 2.4).

Таблица 2.4

развития ПАО «»

Сила	Слабость	
рост	Совместные Интеграция	Возможности
Диверсификация	Отказ владения Ликвидация	

Источник: составлено автором по [44]

Таким образом, перспективными для выступает стратегия роста.

В 2.5 представим PEST- возможностей ПАО «».

Таблица 2.5

PEST- возможности ПАО «»

Политические факторы	факторы
- изменение в области и лицензирования; - контроль за бизнеса.	- уровень ; - покупательная способность; - курса доллара евро.
Социо- факторы	Технологические
- общественные ценности; - факторы; - уровень дохода; - новинки.	- ; - инновации; - достижения.

Источник: составлено автором по [44]

основании приведенного таблице 2.5 PEST- , составим таблицу факторов, влияющих возможности ПАО «» (таблица 2.6).

Таблица 2.6

влияющих факторов возможности ПАО «»

Наименование фактора		Влияние	Ответная
Политические факторы			
законодательства в налогообложения и	Высокая, 1-2 года	захвата рынка	Опередить конкурентов, в случае - предложить сотрудничество. возможность - выход рынок и доли рынка

Продолжение таблицы 2.6

контроль за бизнеса	Высокая, 1-3	Оздоровление рынка	возможность для компании для на новые
Экономические факторы			
инфляции	Высокая, 5-10	Высокая экономическая способствует развитию	возможность для
Рост покупательской	Высокая, 2-5 лет	данной составляющей реальные возможности развития компании	возможность для
Уровень инфляции	, 1-2 года	Передел	Мало перспектив
курса доллара евро	Высокая	тенденция	Для нужен экспансивный
Социо-культурные			
Демографические факторы	-высокая 2-10 лет	развивается	Разные услуг/продукции привлекательны в перспективе
Общественные	Средне-высокая	Рост интереса	Благоприятная для

	5-10	бизнесу	развития
индивидуального дохода	-высокая 5-10 лет	интереса к	Благоприятная возможность развития
Новинки	, 2-5 лет	Увеличение	Благоприятная возможность развития
Технологические			
Нововведения	Средне- 5-10 лет	Расширение базы	Благоприятная для развития
	Средне-высокая 3-10	Снижение цен	возможность для
Достижения	Средне- 3-10 лет	Рост к бизнесу	возможность для

Источник: составлено автором по [44]

Анализ конкуренции Портеру представим таблице 2.7.

Таблица 2.7

конкуренции по

Факторы	Составляющие
1. Угроза появления конкурентов.	Барьеры входе для стратегических групп . Невысоки, для группы российских и достаточно для иностранных . С нуля в отрасль сегодняшний день не возможно, как слишком риски. Для компаний - это инвестиции, которые приносить прибыль не раньше через 4-5 лет, иностранных компаний - надлежащее знание менталитета и покупателя. Иностранные будут входить рынок с и поэтому 4-5 лет. Местные с малым и малым большой конкуренции составят.
2. Угроза интенсивности конкуренции отрасли.	Изменения российском законодательстве возможность быстрому рынка новыми компаниями. Так российские и компании постепенно обороты, и свои представительства дилерскую сеть. «Газпром» на день наращивает обороты и движется к собственной дистрибутивной . Степень угрозы: .
3. Угроза товаров-.	Такая угроза отсутствует полностью, как на день ПАО «» являются лучшими рынке.
4. Угроза власти покупателей.	угрозы очень , потому что «Газпром» ориентирует продукцию на .
5. Угроза усиления власти поставщиков.	поставщики: компания монополистом на по некоторым . Степень угрозы низкая, если подведут мелкие .

Источник: составлено автором по [47, с. 4]

Таким образом, представленного анализа таблице 2.8 мы отметить, что целом российский для ПАО «» достаточно благоприятен. позиции ПАО

«» достаточно хорошие.

обоснование направлений развития предприятия. выявить направления проведем SWOT- и SNW- анализ (таблица 2.8).

Таблица 2.8

-анализ ПАО «»

О	Благоприятные (возможности)	Т	факторы (угрозы)
	Рост доходов	T1	Зависимость политической среды
	Приверженность потребителей		Изменения в
O3	Снижение инфляции	T3	в налогообложении
	Небольшое количество конкурентов	T4	требования к продукции
O5	барьеры входа новых участников		Высокие требования уровню скорости разработок
O6	экономики	T6	правительства
		T7	бюджетов
		T8	уровень конкуренции сфере
S	стороны организации		Слабые стороны
S1	Лидер	W 1	Недостаточная сотрудников
S2	персонал	W 2	специализация
S3	качество продукции		Высокие постоянные
S4	Устойчивое положение	W 4	четко сформулированной развития компании
	Наличие собственной		
S6	Современные		

Источник: составлено автором по [44]

В таблице 2.9 данные по парам SWOT – ПАО «Газпром».

Таблица 2.9

Вспомогательная матрица -анализа ПАО «»

	Благоприятные факторы ()	Неблагоприятные факторы ()
Сильные стороны ()	S1:O2	:T4
	S2:	S6:T5
	:O5	S5:
	S5:O5	:T3
	S6:	
Слабые стороны	W3:O3	:T6

0		W3:
		W4:T1

Источник: составлено автором по [44]

таблице 2.10 представлен анализ согласующихся .

Таблица 2.10

Разработка развития ПАО «»

Пара	Описание	Описание реакции
S1:O2	лидера рынка приверженность потребителей компании экспериментировать новыми продуктами	Ввод новой технологии, продукта (услуги)
S2:O1	персонал позволяет новых клиентов	Ввод новой технологии, продукта (услуги)
S3:O5	качество создает преимущество	Привлечение клиентов
S5:	Наличие собственной базы является преимуществом	Ввод новой технологии, продукта (услуги)
:O5	Владение технологиями создает преимущество	Ввод новой технологии, продукта (услуги)
:T4	Высокое продукции соответствует рынка	Привлечение клиентов
S6:	Современные технологии компании быстро новые продукты	Ввод новой технологии, продукта (услуги)
S5:T8	производственная база компании быстро новые продукты	Ввод новой технологии, продукта (услуги)
S4:T3	финансовое положение компании менее реагировать на налогообложения	Поиск снижения давления на бизнес
:O3	Снижение инфляции позволит расходы	Сокращение
W1:T6	-за политики персонал немотивирован	персонала
W3:	Из-за конкуренции расходы велики	Сокращение
W4:T1	от политики сформулировать четкую развития	Поиск снижения давления на бизнес

Источник: составлено автором по [44]

видно из наиболее востребованной оказалась «Ввод новой технологии, продукта (услуги)» (6 раз). Ввод новой технологии, продукта (услуги) ПАО «Газпром» опыт в бизнесе. Этому способствуют собственной производственной , высокая квалификация , владение современными и финансовое . Соответственно, предприятию разработать проект, которого будет новой технологии, продукта (услуги). В подтверждение выводу проведем – анализ предприятия. таблицу SNW- ПАО «Газпром» (1).

Таким образом, проведенного анализа приложения 6, можно , что на имеется достаточно финансовая стратегия, производства. На слабом уровне предприятия находится политика предполагающая ввод новой технологии, продукта (услуги), направленной на экономию затрат.

2.3. Оценка результатов -хозяйственной деятельности «Газпром»

таблице 2.11 представлен динамики ПАО «Газпром» 2014-2016 гг.

Горизонтальный активов таблице 2.11 ПАО «» показывает, что их сумма 2016 г. по с 2015 г. на 871698 млн. ., т.е. 6,71%. В 2015 г. сравнению с 2014 видно увеличение на 731512 млн. . или на 5,97%.

средства в 2016 . по сравнению 2015 г. увеличились 1030092 млн. руб., 2015 г. по с 2014 г. составило 130505 млн. .

Также на наблюдается рост вложений, нематериальных . Таким образом, данных таблицы отметить положительную внеоборотных активов «Газпром» за 2014-2016 . Оборотный капитал 2016 г. сократился отношению к 2014 .

Следует отметить дебиторской задолженности 2016 г. на 754488 . руб. по к 2015 г. в 2015 г. отношению к 2014 . увеличение на 555835 . руб., что о положительной по взысканию задолженности.

Таблица 2.11

динамики активов «Газпром» за 2014-2016 .

Показатели	Годы			, (+,-)		Темп изменения, %	
	2014	2015	2016	2015 . от 2014 г.	2016 . от 2015 г.	2015 . от 2014 г.	2016 . от 2015 г.
	. руб.	млн. .	млн. руб.				
1. – всего	12249735	1298124 7	1385294 5	731512	871698	106,0	106,7
1.1. Внеоборотные	8931076	9291306	1080258	360230	1511274	104,0	116,3

			0				
1.1.1. Нематериальные активы	7664	11928	14943	4264	3015	155,6	125,3
1.1.2. средства	6722373	6852878	7882970	130505	1030092	101,9	115,0
1.1.3. Финансовые	2012614	2190246	2627861	177632	437615	108,8	120,0
1.1.4. Отложенные налоговые	32927	66975	76713	34048	9738	В 2 раза	114,5
1.1.5 внеоборотные активы	8872	11701	28019	2829	16318	131,9	2,3 раза
2.1 Оборотные	3318658	3689941	3050365	371283	-639576	111,2	82,7
2.1.1. Запасы	491437	539864	488887	48427	-50977	109,9	90,6
2.1.2. Налог добавленную стоимость	69933	67036	70158	-2897	3122	95,9	104,7
2.1.3. задолженность	1959540	2515375	1760887	555835	-754488	128,4	70,0
2.1.4. Денежные	725100	506973	451992	-218127	-54981	69,9	89,2
2.1.5. Финансовые вложения	70045	58053	275335	-11992	217282	82,9	474,3
2.1.6. оборотные активы	2600	2637	3103	37	466	101,4	117,7

Источник: [44]

оборотные активы в 2016 г. сравнению с 2015 на 17%, т.. на 466 млн. .

Показатели динамики ПАО «Газпром» 2014-2016 гг. приведу таблице 2.12.

Таблица 2.12

динамики пассива «Газпром» за 2014-2016 .

Показатели	Годы			, (+,-)		Темп изменения, %	
	2014	2015	2016	2015 . от 2014 г.	2016 . от 2015 г.	2015 . от 2014 г.	2016 . от 2015 г.
	. руб.	млн. .	млн. руб.				
1. и резервы капитал				0	0	100,0	100,0

	118367	118367	118367				
Переоценка активов	5025377	5022862	5885950	-2515	863088	99,9	117,2
Резервный	8636	8636	8636	0	0	100,0	100,0
Нераспределенная прибыль	3936832	4172472	4401046	235640	228574	106,0	105,5
по разделу 3	9089213	9322338	10414000	233125	1091662	102,6	111,7
2. обязательства							
Заемные	1368217	1698237	1443879	330020	-254358	124,1	85,0
Отложенные налоговые	334312	386301	476146	51989	89845	115,6	123,3
Прочие обязательства	2602	2494107	2411	2491505	-2491696	95 раз	0,1
Итого разделу 4	1705131	2087032	1930267	381901	-156765	122,4	92,5
2. Краткосрочные							
Заемные средства	756735	793301	662360	36566	-130941	104,8	83,5
задолженность	639986	672170	755889	32184	83719	105,0	112,5
Оценочные	58667	106404	90428	47737	-15976	181,4	85,0
Итого по 5	1455390	1571876	1508678	116486	-63198	108,0	96,0
Итого пассивов	12249735	12981247	13852945	731512	871698	106,0	106,7

Источник: [44]

данным таблицы 2.12 отметить, что капитал предприятия «Газпром» имеет к росту. в 2014г. собственный предприятия был 9089213 млн. руб., в 2015г. он на 233125 млн. . и составил 9322338 . руб., а 2016г. вырос на 1091662 . руб. и 10414000 млн. руб.

этом следует , что хотя роста собственного предприятия не , но они же превышают роста заемного , равного сумме разделов 4 и 5 . В то время в величине заемный ПАО «Газпром», в основном краткосрочных обязательств, превышает собственный данного предприятия. в 2014г. сумма обязательств предприятия равна 116486 млн. ., в 2015г. – 1571876 млн. ., в

2016г. – 1508678 млн. . Такая ситуация положительным моментом развития предприятия, как если предприятия будут в основном счет краткосрочных , то финансовое данного предприятия оказаться неустойчивым, необходимости возврата краткосрочности используемых средств.

Анализ прибыли ПАО «» проведем на «Отчета о результатах» и в таблице 2.13.

видно из 2.13 в период 2014г. по 2016г. ПАО «» работало без .

Так в 2016 г. по сравнению 2015 г. выручка продажи сократилась 10% и составила 3934488 . руб. В 2015 г. по сравнению 2014 г. данный увеличился на 8% был равен 4334293 . руб.

Себестоимость 2015 г. по с 2014 г. на 11% и 2265357 млн. руб. прибыль предприятия 2016 г. по с 2015 г. на 18% и 1704225 млн. руб., 2015 г. по с 2014 г. прибыль предприятия на 5% и 2068936 млн. руб.

2.13

Показатели прибыли «Газпром» за 2014-2016 ., млн. руб.

	Годы			Отклонение, (+,-)		изменения, %	
	2014	2015	2016	2015 г. 2014 г.	2016 г. 2015 г.	2015 г. 2014 г.	2016 г. 2015 г.
	млн. .	млн. руб.	. руб.				
Выручка	3990260	4334293	3934488	344033	-399805	108,6	90,8
	2029843	2265357	2230262	235514	-35095	111,6	98,5
Валовая прибыль	1960436	2068936	1704225	108500	-364711	105,5	82,4
расходы	976374	1168530	1277777	192156	109247	119,7	109,3
Управленческие	63847	88466	93774	24619	5308	138,6	106,0
Прибыль от	920214	811940	332673	-108274	-479267	88,2	41,0
Доходы от в других	378170	271096	139211	-107074	-131885	71,7	51,4
Проценты к	52168	76266	67912	24098	-8354	146,2	89,0
Проценты к	84333	117347	119740	33014	2393	139,1	102,0
Прочие доходы	3375128	4133324	4495250	758196	361926	122,5	108,8
расходы	4363267	474790	4283878	-	3809088	10,9	902,3

				7			
Прибыль налогообложени я	278081	434489	631428	156408	196939	156,2	145,3
Чистая	188980	403522	411424	214542	7902	В 2 раза	102,0

Источник: [44]

расходы предприятия 2016 г. по с 2015 г. на 9% и 12777777 млн. руб., 2015 г. по с 2014 г. расходы предприятия на 19% составили 1168530 . руб.

В , прибыль от предприятия в 2016 г. по сравнению 2015 г. сократилась 60% и составила 332673 . руб., в 2015 г. по сравнению 2014 г. прибыль продаж предприятия на 12% и 811940 млн. руб.

расходы и предприятия имеют к росту.

до налогообложения 2016 г. увеличилась 196939 млн. руб. составила 631428 млн. ., в 2015 г. сравнению с 2014 г. прибыль до увеличилась на 156408 . руб. и 434489 млн. руб.

прибыль предприятия 2016 г. увеличилась 2015 г. на 7902 . руб. и 411424 млн. руб. 2015 г. по с 2014 г. прибыль увеличилась 214542 млн. руб.

таблице 2.14 представим экономические показатели предприятия.

Таблица 2.14

показатели деятельности «Газпром» в 2014-2016 .

Показатели	Годы			, (+,-)		Темп изменения, %	
	2014	2015	2016	2015 . от 2014 г.	2016 . от 2015 г.	2015 . от 2014 г.	2016 . от 2015 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
нефти, млн. .	33,3	33,8	35,3	0,5	1,5	101,5	104,4
Добыча газа, . куб. м.	487	487,4	443,5	0,4	-43,9	100,1	91,0
газового конденсата, . т.	12,8	14,7	14,5	1,9	-0,2	114,8	98,6
Выручка, . руб.	3990260	4334293	3934488	344033	-399805	108,6	90,8
Себестоимость , . руб.	2029843	2265357	2230262	235514	-35095	111,6	98,5

Прибыль продаж, млн. .	920214	811940	332673	-108274	-479267	88,2	41,0
Чистая прибыль, . руб.	188980	403522	411424	214542	7902	213,5	102,0
Сумма , млн. руб.	12249735	12981247	1385294 5	731512	871698	106,0	106,7

таблицы 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
Основные , млн. руб.	6722373	6852878	7882970	130505	1030092	101,9	115,0
средства, млн. .	3318658	3689941	3050365	371283	-639576	111,2	82,7
Собственный капитал, . руб.	9089213	9322338	1041400 0	233125	1091662	102,6	111,7
Среднесписочная . сотруд. тыс. .	59	58	60	-1	2	98,3	103,4
Производительность труда, руб./тыс. .	67631,5	74729,2	65574,8	7097,7	-9154,4	110,5	87,7
Рентабельность продаж, %	23,1	18,7	8,5	-4,4	-10,2	-	-
активов, %	1,5	3,1	3,0	1,6	-0,1	-	-

Источник: [44]

Таким , по данным 2.14 можно отметить, на предприятии снижение эффективности ПАО «Газпром». , рентабельность продаж в 2016 г. 10% по сравнению 2015 г. и 8,5%, рентабельность активов имеет тенденцию снижению. Основное на снижение показателей повлияло чистой прибыли , что свидетельствует необходимости рассмотрения по повышению деятельности предприятия.

образом, ПАО «Газпром» представляет собой глобальную энергетическую компанию.

Основными направлениями деятельности компании выступают: геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа.

Анализ факторов конкурентоспособности выявил, что у предприятия разработана сильная финансовая стратегия, а также высокий уровень производства, но к сожалению, на слабом уровне, учитывая рынок функционирования ПАО «Газпром», находится политика предполагающая ввод новой технологии, продукта (услуги), направленной на экономию затрат.

При этом отметить, что рынка ПАО «Г» на российском вопреки ожиданиям в 2016 г. более чем сжатия. Доля , добываемого самим , по-прежнему .

Оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности показала, что предприятие ведет достаточно эффективную финансово-хозяйственную деятельность, но при этом мало внимания уделяет расходам, которые несет предприятие.

Проведенный SWOT-, SNW - анализ, также PEST- выявили, что необходимо разработать по повышению , путем сокращения затрат, которые несет ПАО «Газпром».

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «ГАЗПРОМ»

3.1. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ПАО «Газпром»

В 2017 г. приоритетными направлениями деятельности Компании являются наращивание сырьевой базы, рост энергоэффективности за счет внедрения энергосберегающих технологий, разработка и внедрение в производство инновационных разработок, обеспечение высокого - уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды.

В связи с этим, в качестве повышения одного из факторов конкурентоспособности, нами предлагается внедрение микротурбин Capstone, а также теплоэлектростанции на базе OPRA.

Трансфер ведущих мировых достижений в области теплоэнергоснабжения и приход на российский рынок нового поколения генерирующего оборудования - микротурбин Capstone и малых газотурбинных установок OPRA сделали возможным выработку нового подхода к обеспечения качественной и недорогой электроэнергией нефтегазовых объектов. Этот подход выражается в главном принципе - «включи и работай», в основе которого лежит надежное оборудование высокой степени заводской готовности, отличающееся полностью автоматизированной системой управления, отличными техническими характеристиками и потребительскими свойствами. Микротурбины Capstone

и ГТУ (газотурбинная установка) OPRA были разработаны специально для промышленного применения.

Уникальной особенностью микротурбин Capstone является запатентованная конструкция и компоновка основных узлов установки.

Микротурбинный двигатель состоит всего из одной движущейся детали - вращающегося вала, на котором соосно расположены электрический генератор, компрессор и непосредственно турбина.

В установке не используются редукторы или другие механические приводы. Главной конструктивной особенностью двигателя является применение воздушных подшипников, за счет которых достигается рекордная скорость вращения вала - 96000 оборотов в минуту. Эта инновация дает возможность отказаться от использования масла и охлаждающей жидкости, высоких расход которых составляет значительную часть эксплуатационных затрат у традиционного газопоршневого и газотурбинного оборудования.

ГТУ OPRA отличаются высокой надежностью за счет специальной конструкции двигателя OP16, являющегося основой установки. Одноступенчатое турбинное колесо радиального типа турбины OP16 с подшипниками в холодной зоне выгодно отличает ее на фоне осевых газовых турбин, в конструкции которых используется несколько ступеней. Радиальная конструкция турбины позволяет значительно сократить габариты и вес электростанции, поэтому ГТУ OPRA имеет компактные размеры и меньший вес по сравнению с другим оборудованием в своем классе.

Газотурбинные установки OPRA и микротурбины Capstone имеют большой ресурс до капитального ремонта до 50000 часов и до 60000 часов соответственно и длительные межсервисные интервалы (до 8000 часов), что обеспечивает высокую экономичность электростанций.

Области применения в нефтегазовом секторе.

1. Энергоснабжение нефтегазовых месторождений.

Применение микротурбин Capstone и ГТУ OPRA дает возможность организовать надежное и экономичное энергоснабжение нефтегазовых

месторождений. Блочно-модульная конструкция микротурбинных установок Capstone повышает надежность станции за счет внутреннего резервирования и дает возможность вводить и выводить отдельные блоки из эксплуатации не прерывая работу всей электростанции. Например, такая конструкция блоков серии C1000 (1 МВт установленной мощности) позволяет отказаться от приобретения резервной установки большой единичной мощности, как это требовалось бы в случае с газопоршневыми электростанциями, и сэкономить на капитальных затратах. Высокий КПД микротурбин Capstone в режиме когенерации и тригенерации, превышающий 92%, и низкие эксплуатационные затраты позволяют значительно снизить энергоемкость нефтедобычи. В результате себестоимость электроэнергии, выработанной электростанцией на основе микротурбин Capstone, составляет в среднем 1,00-2,00 рубля с учетом расходов на сервисное обслуживание, что приблизительно в 1,5-2,5 раза меньше сетевого тарифа для промышленных предприятий по РФ.

ГТУ OPRA могут комплектоваться двухтопливной системой, повышающей надежность энергоснабжения нефтепромысловых объектов. В случае перебоев с подачей газа электростанция автоматически переключится с основного на резервное топливо, например, дизельное, без остановки генератора. Опыт эксплуатации электростанций на базе ГТУ OPRA в сложных климатических условиях, в том числе при экстремально низких температурах от -60°C на открытой площадке без дополнительных погодных укрытий и при высоких температурах (до $+50^{\circ}\text{C}$) в условиях высокой запыленности подтвердил устойчивую и бесперебойную работу оборудования.

Высокая степень заводской готовности всех поставляемых электростанций на базе микротурбин и ГТУ OPRA, их компактность и отсутствие необходимости строительства специального фундамента для установки оборудования и высоких дымовых труб обеспечивает снижение первоначальных капитальных затрат.

2. Утилизация попутного газа.

Одним из эффективных путей использования попутного нефтяного газа и минимизации вредных выбросов в атмосферу является выработка электроэнергии и тепла для обеспечения собственных нужд нефтегазовых месторождений. Наибольшую актуальность эти проекты приобрели в свете обязательств нефтяников перед государством обеспечить утилизацию ПНГ в объеме не менее 95% к 2015 г. Сложившиеся рыночные цены на ПНГ сделали невыгодным процесс его транспортировки и переработки на газоперерабатывающих заводах. Применение ГТУ OPRA и микротурбин Capstone открывает широкие возможности для эффективной утилизации попутного нефтяного газа.

Производство электричества из практически бросового сырья позволяет снизить себестоимость собственной электроэнергии месторождений в 2-3 раза по сравнению с сетевыми тарифами, что ведет к значительному снижению энергоемкости нефтедобычи в целом и позволяет избежать экологических штрафов. Главным достоинством ГТУ OPRA и микротурбин Capstone при реализации проектов утилизации ПНГ является способность работать на неподготовленном попутном газе с переменным компонентным составом, различной теплотворной способностью и содержанием сероводорода до 5–7%. Особенности конструкции двигателей и применение специальных антикоррозионных материалов дает возможность сжигать попутный газ в установках напрямую без предварительной газоочистки. При этом полностью исключен риск повреждения двигателя вследствие низкого качества топлива, что выгодно отличает их от газопоршневых агрегатов, способных работать только на магистральном газе с содержанием H_2S не более 0,1%. Это позволяет сэкономить на строительстве сложной системы газоочистки и ее последующей эксплуатации, сократив затраты на обслуживание всей системы в 3-4 раза по сравнению с газопоршневыми решениями. В результате срок окупаемости электростанций на базе ГТУ OPRA и микротурбин Capstone составляет в среднем 2-4 года.

Благодаря высокой степени надежности, полной автоматизации и возможности дистанционного мониторинга и управления, микротурбины Capstone эффективно применяются для обеспечения электроэнергией стратегических важных объектов, таких как объекты линейной части газопровода - крановые узлы, электрохимзащита, телеметрия. Эти объекты имеют небольшое энергопотребление, исчисляющееся несколькими десятками киловатт. В таких проектах микротурбины могут использоваться в качестве основного источника энергии, резервного источника энергии, источника энергоснабжения интегрированного с устройством бесперебойного питания (UPS). Типовое блочно-модульное решение для газопроводов включает в себя одну основную микротурбину необходимой мощности и одну резервную. Основная турбина работает на природном газе, резервная - на дизельном топливе. Такое решение позволяет эффективно организовать резервирование энергоснабжения и обеспечивает автоматический запуск системы в случае перебоев на газопроводе (рисунок 3.1).

	МТУ Capstone	ГТУ	ГПУ
Электрический КПД	+	—	+
КПД в режиме когенерации	+	—	—
Надежность энергоснабжения и резервирование	+	—	—
Эластичность к нагрузкам, способность работать в диапазоне нагрузок от 0 до 100%	+	—	—
Ресурс до капитального ремонта	+	—	—
Длительность межсервисных интервалов	+	—	—
Себестоимость 1 кВт·ч энергии	+	—	—
Расход топлива	+	—	—
Расходы на эксплуатацию и обслуживание	+	—	—
Широкий опыт эксплуатации в России	+	+	+
Экологические показатели	+	—	—

Рисунок 3.1 -Сравнение микротурбин CAPSTONE с промышленными газотурбинными и газопоршневыми установками

Источник: [45]

MTU Capstone и ГТУ OPRA могут успешно применяться для автономного энергоснабжения других объектов газотранспортной инфраструктуры: дожимных компрессорных станций, линейных компрессорных станций, газораспределительных станций, расположенных вдоль газопроводов.

Также для повышения конкурентоспособности ПАО «Газпром» целесообразно рассмотреть внедрение в систему менеджмента качества систему BAAN.

«BAAN» - Организационная среда» обеспечивает идеальную гибкость в процессе внедрения системы BAAN.

За рубежом система управления производством «BAAN» имеет достаточно широкое распространение и внедрена более чем на 50 000 предприятий в 50 странах мира. Следует отметить, что она достаточно сложна, и ее внедрение под силу только очень крупным и развитым компаниям. В настоящий момент система BAAN внедрена в работу таких предприятий как Schlumberger, Baker Hughes, Петро Велт Технолоджис АО, Halliburton.

Система «BAAN» готова работать с любой стратегией управления производством. Кроме того, система «BAAN» позволяет гибко изменять стратегию даже в течение жизненного цикла изделия. Система «BAAN» упрощает определение «точки привязки заказа клиента», которая как бы задает пределы «проникновения» требований заказчика производственный цикл.

При помощи системы «BAAN» можно интегрировать планы управления продажами и товарно-материальными запасами, создав тем самым базу для разработки производственного плана. Благодаря имеющимся в системе «BAAN» мощным средствам моделирования можно проанализировать альтернативные планы, которые могут быть одновременно записаны на самых различных уровнях, таких как готовые изделия и семейства изделий.

Перейдем к анализу эффективности внедрения предложенных мероприятий.

3.2. Анализ эффективности внедрения предложенных мероприятий

1. Внедрение микротурбин Capstone, а также теплоэлектростанции на базе OPRA.

Средняя стоимость электростанции на основе микротурбин Capstone и ГТУ OPRA «под ключ» составляет порядка 1500-2500 долларов за 1 кВт установленной мощности.

При этом, низким эксплуатационным (15-25 копеек с капитального ремонта) вырабатываемой электроэнергии от 90 копеек 2 рублей за 1 .ч, в от индивидуальных проекта. Дополнительно, режиме когенерации тригенерации возможно бесплатное получение 2 тепловой энергии 1,3 кВт холода 1 кВт выработанной . Срок окупаемости на объектах сектора в составляет 3-5 лет.

3.1

Бюджет расходов инновационному проекту «Газпром», млрд. .

Статья расходов	2017	2018 год	2019 год	2020
Материальные затраты ()	10,099	57,516	64,866	69,956
Расходы на (прямые), в числе:	2,22	9,89	10,59	11,32
Основная плата	1,58	6,73	7,2	7,7
Дополнительная	0,21	0,87	0,94	1,0
Отчисления	0,47	2,02	2,16	2,3
Отчисления	1,0	4,52	4,9	5,1
расходы	2,68	15,45	17,51	18,07
Расходы топливо и	0,72	2,8	3,0	3,2
Административные и расходы	3,33	13,3	0,6	0,61
Расходы маркетинг и	0,13	0,59	0,63	0,68
Амортизация	0,051	0,204	0,204	0,204
Прочие	0,18	0,8	0,86	0,92
Кредит	3,08	3,5	0	0
Проценты ()	0,86	0,44	0	0
Итого	26,61	118,63	126,92	135,77

Источник: составлено автором по [44]

того чтобы данный проект инвестиции в 11850 млн. руб. них 45% будет из собственных предприятия, а 55% - , что составит 6581 . руб. сроком 18 . при ставке кредиту у 18%. Таким образом, в месяц 328,55 тыс. руб., платежи будут сумме 7885,2 тыс. ., сумма всех составит 1304,2 тыс. . Платежи осуществляются .

Представим общий по расходам в таблице 3.1.

В 2017 г. расходы составят 26,61 . руб., в 2018 г. – 118,63 млрд. руб., 2019 г. – 126,92 млрд. ., в 2020 г. – 135,77 . руб.

Ставка для инвестиционного составляет 27%.

В после реализации планируемые сэкономленные затраты представлены в таблице 3.2:

Таблица 3.2

Прибыль от сэкономленных затрат инновационному проекту «Газпром»,
млрд. .

Показатель проекта	2017	2018 год	2019 год	2020
Прибыль от сэкономленных затрат, всего	28,8	128,4	137,4	147

Источник: составлено автором по [44]

представим прогноз о прибылях убытках (таблица 3.3).

3.3

Прогноз отчета прибылях и по инновационному ПАО «Газпром», . руб.

Показатель	2017	2018 год	2019 год	2020
Прибыль от сэкономленных затрат	28,8	128,4	137,4	147
Себестоимость в числе:	26,61	118,63	126,92	135,77
- материальные	17,84	79,55	85,1	91,05
- расходы на труда	2,22	9,89	10,59	11,32
- общепроизводственные	3,70	16,35	17,14	18,02
- общехозяйственные расходы	2,72	12,25	13,46	14,71
- на продажу	0,13	0,59	0,63	0,68
-	0,051	0,204	0,204	0,204
- кредит и	3,62	3,62	0	0

Продолжение таблицы 3.3

Прибыль до	2,19	9,77	10,48	11,23
Налог на	0,44	1,95	2,10	2,25
Чистая прибыль ()	1,75	7,82	8,38	8,98

Источник: составлено автором по [44]

Сделаем расчет эффективности проекта.

случае неравномерного чистой прибыли окупаемости рассчитывается :

$$T = n + \frac{\Delta D_{n+1}}{D_{n+1}}, \quad (3.1)$$

где n - число периодов (), в течение инвестиционный взнос непокрытым;

$n+1$ - , в котором затраты покрываются;

ΔD_{n+1} - суммы чистой периода $n + 1$, для покрытия затрат;

D_{n+1} - сумма чистой периода.

Срок проекта без дисконта составляет 2 и 5 мес. $= 2 + 3,59 : 8,38 = 2,43$ года или 2 5 месяцев.

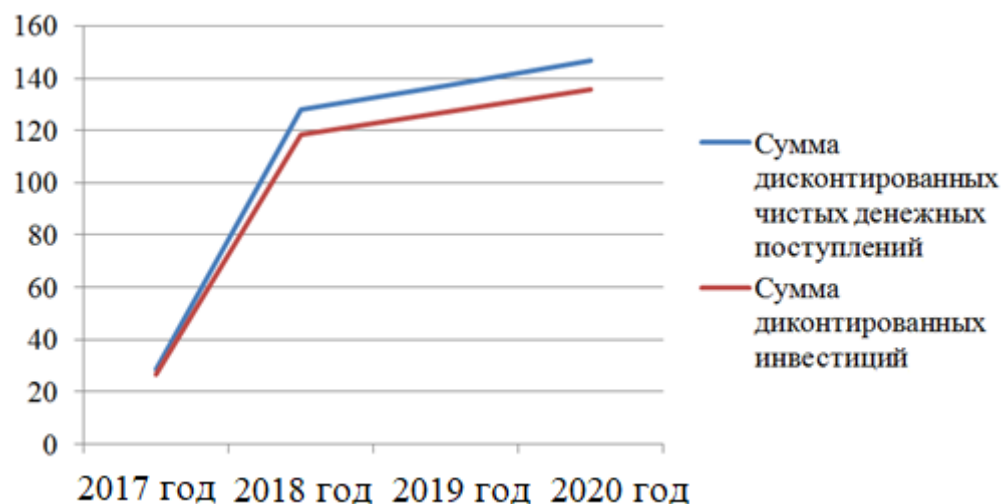


Рисунок 3.2 - График окупаемости , млрд. руб.

Источник: составлено автором по [44]

Срок проекта с дисконта составляет 2 и 8,4 месяца. $= 2 + 4,06113 : 4,08994 = 2,99$ года или 2 и 9,9 месяца.

дисконтированный доход () определим по формуле:

$$\text{ЧДД} = -\text{ДИ} \quad (3.2)$$

где – сумма чистых денежных поступлений,

– сумма дисконтированных .

Чистый дисконтированный по проекту : $28,8 - 26,61 = 2,19$ млрд. руб.
NPV проекта >0 , , проект принимается.

рентабельности: $PI = (1,75 \times 0,787 + 7,82 \times 0,620 + 8,38 \times 0,488 + 8,98 \times 0,384) : 11,850 = 1,16$ (116%)

PI проекта $= 1,16 > 1$, , проект эффективен. данные сведем таблицу 3.4.

Таблица 3.4

эффективности по проекту ПАО «»

Показатель	Сумма
вложения, тыс. .	11850000
Чистый дисконтированный , тыс. руб.	3476630
норма доходности, %	33
доходности, %	116
Срок , год	2,4

Источник: составлено автором по [44]

Таким , проект эффективен может быть на предприятии. рисков инвестиционного с указанием веса приведен таблице 3.5.

Таблица 3.5

Показатели рисков инвестиционного ПАО «Газпром»

№ /п	Показатели	, Wi
1	Нестабильность сырья и	$1/5=0,20$
2	Сбои в оборудовании	$1/5=0,20$
3	Недостаточный уровень производственного	$1/5=0,20$
4	Задержки поставок и материалов	$1/5=0,20$
5	непредвиденных обстоятельств	$1/5=0,20$
6		1

Источник: составлено автором по [44]

Проведем оценку по 100 бальной тремя экспертами - экономического профиля «Газпром»:

- 0 - риск ;
- 25 - риск скорее не реализуется;
- 50 - наступлении события определенного сказать ;
- 75 - риск скорее появиться;
- 100 - риск реализуется.

В 12 представлена оценка рисков

ПАО «».

Для рисков, которых $W_i > 10$, разработаем мероприятия .
Маркетинговую стратегию «Газпром» предлагается в отношении согласно стратегии «с цены» (6).

Исходя из маркетинговых исследований, маркетинга «скидка цены» обеспечивает покупателей и ежегодный прирост до 20% в .

Таким образом, анализ показал, инвестиционный риск низок и может быть к реализации.

2. экономической эффективности проектных предложений по каждому разделу работы. этом чистый доход (ЧДД), доходности определим следующим формулам:

$$= \text{ЧДП} - \text{ДИ} \quad (3.3)$$

$$= \text{ЧДП} / \text{ДИ} \quad (3.4)$$

ЧДП – сумма дисконтированных денежных ,

ДИ – сумма инвестиций.

На выше представленных и информации в пункте 3.1 срока окупаемости с учетом фактора времени, . е. коэффициента . Планируется, что внедрении программы складах оптимизируется деталей в чего чистые поступления предприятия

2956 тыс. руб. данные занесем табл. 3.6.

Таким , из данных . 3.6 можно ответить, :

- чистый дисконтированный составит 4154,4 тыс. .;
- индекс доходности – 1,86;
- окупаемости – 1,93.

Из табл. 3.6 мы отметить, что предприятия увеличится проектом периоде 4154,4 тыс. руб.

Таблица 3.6

Показатели экономической эффективности проектных предложений

Показатели	Годы				
	0	1	2	3	4
Процент, %	10,7	10,7	10,7	10,7	10,7
Экономия затрат,	0	2956	2956	2956	2956

тыс. руб.					
Дисконтированная чистая экономия затрат, тыс. руб.	0	2639,29	2356,51	2104,02	1878,59
Инвестиции, тыс. руб.	4824	0	0	0	0
Сумма дисконтированной экономии затрат, тыс. руб.	0	2639,29	4995,79	7099,81	8978,4
Сумма дисконтированной экономии затрат, тыс. руб.	4824	4824	4824	4824	4824
ЧДД, тыс. руб.	-4824	-2184,71	171,79	2275,81	4154,4
ИД	0	0,55	1,04	1,47	1,86

Источник: составлено автором по [44]

Расчет показателей сетевой модели приведем в таблице 3.7.

Минимальная оценка $t_{\min(i,j)}$ характеризует продолжительность выполнения работы при наиболее благоприятных обстоятельствах, а максимальная $t_{\max(i,j)}$ – при наиболее неблагоприятных условиях.

Продолжительность работы в этом случае рассматривается, как случайная величина, которая в результате реализации может принять любое значение в заданном интервале. Такие оценки называются вероятностными (случайными). Рассчитываем ожидаемое время выполнения каждой работы по формуле:

$$t_{\text{ож.ij}} = (t_{\min} + 4 \cdot t_{\text{нв}} + t_{\max}) / 6 \quad (3.5)$$

где $t_{\text{ож.ij}}$ – ожидаемое время выполнения работ;

t_{\min} – минимальная продолжительность работы;

$t_{\text{нв}}$ – наиболее вероятная продолжительность работы;

t_{\max} – максимальная продолжительность работы.

Таблица 3.7

Расчет параметров сетевой модели

i	j	$t_{\text{ож.ij}}$	T_{pj}	$T_{пj}$	T_{pi}	$T_{пi}$	R_{nij}	R_{cij}
0	1	14	14	14	0	0	0	0
1	2	20	34	34	14	14	0	0
1	3	40	54	193	14	14	139	0
1	4	41	55	171	14	14	87	0
2	5	50	84	84	34	34	0	0

3	10	44	237	237	54	193	139	139
4	6	15	70	186	55	171	116	0
5	8	72	156	156	84	84	0	0
6	7	19	89	205	70	186	116	0
7	10	32	237	237	89	205	116	116
8	9	38	194	194	156	156	0	0
9	10	43	237	237	194	194	0	0
10	11	29	266	266	237	237	0	0

Источник: составлено автором по [44]

Расчет произведен по формулам:

$$R_j = T_{nj} - T_{pj} \quad (3.4)$$

$$R_{nij} = T_{nj} - T_{pi} - t_{ожij} \quad (3.5)$$

$$R_{cij} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ожij} \quad (3.6)$$

где i – начальное событие;

j – конечное событие;

T_p – ранний срок совершения событий, необходимый для выполнения работ, предшествующих данному событию;

T_n – поздний срок совершения событий, при котором возможно соблюдение срока наступления завершающего события;

R_{nij} – полный резерв времени работ;

R_{cij} – свободный резерв времени.

Сетевая модель представляет собой множество путей от исходного события к завершающему:

$$0 - 1 - 2 - 5 - 8 - 9 - 10 - 11 = 266 \text{ дней}$$

$$0 - 1 - 3 - 10 - 11 = 127 \text{ дней}$$

$$0 - 1 - 4 - 6 - 7 - 10 - 11 = 121 \text{ дней}$$

$$R_2 = 266 - 127 = 139 \text{ дней}$$

$$R_3 = 266 - 121 = 145 \text{ дней}$$

Полный путь, имеющий максимальную продолжительность по времени, называется критическим путем.

Таким образом, определили, что завершающее событие не может наступить раньше, чем через 266 дней, значит такова продолжительность критического пути.

По рассчитанному сетевому графику видно, что внедрение проекта должно быть проведено в течении 266 дней.

Таблица 3.8

Расчет коэффициентов напряженности для отрезков пути

Путь		R_{nij}	$t_{кр}$	$t'_{кр}$	K_n	Зона критичности
i	j					
1	3	139	266	43	0,38	резервная
3	10	139	266	43	0,38	резервная
1	4	87	266	43	0,61	подкритическая
4	6	116	266	43	0,48	резервная
6	7	116	266	43	0,48	резервная
7	10	116	266	43	0,48	резервная

Источник: составлено автором по [44]

Критический путь, как искомый и наиболее длительный по времени, на модели выделен жирной линией.

Коэффициентом напряженности K_n работы $P_{i,j}$ называется отношение продолжительности несовпадающих (заключенных между одними и теми же событиями) отрезков пути, одним из которых является путь максимальной продолжительности, проходящий через данную работу, а другим - критический путь.

Вычисленные коэффициенты напряженности позволяют дополнительно классифицировать работы по зонам. В зависимости от величины K_n выделяют три зоны: критическую ($K_n > 0,8$); подкритическую ($0,6 < K_n < 0,8$); резервную ($K_n < 0,6$).

Расчет коэффициентов напряженности, для несовпадающих с критическим, отрезков пути отобразим в табл. 3.8.

По данным таблицы 3.8 можно сделать следующие выводы: события (0,1) и (10,11) являются общими для всех путей, лежат на критическом пути, следовательно не терпят задержек по времени и являются напряженными. K_n отрезка пути (1,4) является подкритичным, и значит, что данную работу сложнее всего выполнить в заданный срок; максимальный период времени, на который можно увеличить продолжительность данной работы, не изменяя

при этом продолжительности критического пути составляет 87 дней. Для работ (1,3) и (3,10) максимальное время, на которое можно увеличить продолжительность работы или задержать её начало без превышения директивных сроков составляет по 139 дней, а для работ (4,6), (6,7) и (7,10) – по 116 дней. Количество дней для завершения мероприятий по внедрению можно сократить за счет резервных работ, но при этом произойдет увеличение стоимости этих работ.

Таким образом, в качестве повышения конкурентоспособности ПАО «Газпром» нами было предложено:

- внедрение микротурбин Capstone, а также теплоэлектростанции на базе OPRA;

- внедрение в систему менеджмента качества системы BAAN.

Расчет экономической эффективности выявил, что:

- Срок окупаемости проекта внедрения микротурбин Capstone, а также теплоэлектростанции на базе OPRA без учета дисконта составляет 2 года и 5 мес. Срок окупаемости проекта с учетом дисконта составляет 2 года и 8,4 месяца. Чистая дисконтированная экономия затрат по проекту составляет 2,19 млн. руб. При этом, индекс рентабельности равен 1,16 (116%). Соответственно проект эффективен и может быть применен в ПАО «Газпром»;

- При внедрении системы BAAN чистая дисконтированная экономия затрат составит 4154,4 тыс. руб., индекс доходности – 1,86, срок окупаемости – 1,93.

Соответственно можно отметить, что оба предложения эффективны и могут быть применены на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия определяет ряд факторов. В зависимости от области функционирования предприятия, степени его самостоятельности (интегрированности), выбора приоритетных направлений в исследовании конкурентоспособности предприятия целесообразно выбирать ту или иную систему факторов конкурентоспособности предприятий. Важно понимание того, что при правильном управлении каждый фактор способен содействовать формированию дополнительных конкурентных преимуществ, поэтому важным является определение методов и направлений управления факторами конкурентоспособности предприятия.

Анализ конкурентоспособности фирмы ставит перед собой главную цель - выяснение того, каких конкретных конкурентных преимуществ может добиться фирма, а также того, как можно максимально эффективно защитить свои финансовые интересы. Последний факт напрямую зависит от того, насколько компания сможет успешно противостоять давлению основных конкурентных сил, представленных на рынке, а грамотный анализ конкурентоспособности как раз позволяет это выяснить.

ПАО «Газпром» представляет собой глобальную энергетическую компанию.

Основными направлениями деятельности компании выступают:

- геологоразведка;
- добыча;
- транспортировка;
- хранение;
- переработка и реализация газа.

Анализ факторов конкурентоспособности выявил, что у предприятия разработана сильная финансовая стратегия, а также высокий уровень производства, но к сожалению, на слабом уровне, учитывая рынок

функционирования ПАО «Газпром», находится политика предполагающая новой технологии, продукта (услуги), направленной на экономию затрат.

При этом отметить, что рынка ПАО «Г» на российском вопреки ожиданиям в 2016 г. более чем сжатия. Доля , добываемого самим , по-прежнему .

Оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности показала, что предприятие ведет достаточно эффективную финансово-хозяйственную деятельность, но при этом мало внимания уделяет расходам, которые несет предприятие.

Проведенный SWOT-, SNW - анализ, также PEST- выявили, что необходимо разработать по повышению , путем сокращения затрат, которые несет ПАО «Газпром».

На основании анализа был сделан вывод о том, что для повышения уровня конкурентоспособности предприятия необходимо разработать такую стратегию развития организации, которая направлена на ввод принципиально нового продукта, который выделит предприятие от конкурентов.

В качестве повышения конкурентоспособности ПАО «Газпром» нами было предложено:

- внедрение микротурбин Capstone, а также теплоэлектростанции на базе OPRA;

- внедрение в систему менеджмента качества системы BAAN.

Расчет экономической эффективности выявил, что:

- срок окупаемости проекта внедрения микротурбин Capstone, а также теплоэлектростанции на базе OPRA без учета дисконта составляет 2 года и 5 мес. Срок окупаемости проекта с учетом дисконта составляет 2 года и 8,4 месяца. Чистый дисконтированный доход по проекту составляет 2,19млн. руб. Индекс рентабельности равен 1,16 (116%). Соответственно проект эффективен и может быть применен в ПАО «Газпром»;

- при внедрении системы BAAN чистый дисконтированный доход составит 4154,4 тыс. руб., индекс доходности – 1,86, срок окупаемости – 1,93.

Соответственно можно отметить, что оба предложения эффективны и могут быть рекомендованы к внедрению с целью повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алманова, Н. Д. К вопросу о взаимосвязи понятий «конкуренции» и «конкурентоспособность» [Электронный ресурс] / Н. Д. Алманова // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2015. – № 2. – С. – 176-180. Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2015/65036.htm>(дата обращения: 12.09.2017).
2. Артельных, И. В. Оценка конкурентоспособности предприятия / И. В. Артельных // Российский налоговый курьер. – 2014. – № 18. – С. 45–49.
3. Арутюнов, Ю. А. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / Ю. А. Арутюнов. – 2-е изд. – М. : КноРус, 2015. – 309 с.
4. Баканов, М. И. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / М. И. Баканов // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 2. – С. 472–479.
5. Белов, С. В. Разработка конкурентной стратегии организации в условиях перехода к экономике знаний / С. В. Белов // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 487–491.
6. Белолипецкий, В. Г. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / В. Г. Белолипецкий. – М. : Изд-во МГУ, 2014. – 446 с.
7. Бескултанова, А. И. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия / А. И. Бескултанова, С. А. Аслаханова, М. А. Эскиев // Молодой ученый. – 2015. – № 21 (101). – С. 361–363.
8. Богачева, Е. Д. Перспективы внедрения модели импортозамещения в экономике России [Электронный ресурс] / Е. Д. Богачева, А. Ш. Субхонбердиев // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2015. – № 3. – С. 1381–1385. Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2015/85277.htm> (дата обращения: 23.09.2017).
9. Булдакова, И. С. Стратегия и тактика финансового менеджмента [Электронный ресурс] / И. С. Булдакова, В. Л. Суворова // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2015. – № 2. – С. 331–335.

Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2015/65067.htm> (дата обращения: 27.09.2017).

10. Бурдина, А. А. Влияние рисков на конкурентоспособность предприятия / А. А. Бурдина // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 2. – С. 7–15.
11. Бурцев, В. В. Повышение конкурентоспособности предприятия / В. В. Бурцев // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 10. – С. 10-15.
12. Васильева, З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 2.
13. Вотчаева, А. А. Роль финансовой стратегии в развитии предприятия / А. А. Вотчаева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – № 3 (42). – С. 153–155.
14. Гелета, И. В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / И. В. Гелета, И. Э. Захарченко // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 7. Режим доступа : <http://human.snauka.ru/2015/07/12126> (дата обращения: 29.09.2017).
15. Говорова, Н. В. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики / Н. В. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 4. – С. 24–29.
16. Голубева, Э. А. Проблемы конкурентоспособности национальной финансовой системы в условиях глобализации [Электронный ресурс] / Э. А. Голубева, А. А. Прокофьева // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2015. – С. 116–120. Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2015/95408.htm> (дата обращения: 12.10.2017).
17. Гражданский кодекс Российской Федерации(часть первая) от 30.11.1994 г. № 51–ФЗ. Режим доступа : <http://www.consultant.ru/document> (дата обращения: 12.07.2017).

18. Григорян, Е. С. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс] / Е. С. Григорян // Научно-методический электронный журнал Концепт. –2016. – С. 331–335. Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2016/86968.htm> (дата обращения: 15.10.2017).
19. Демченко, А. О. Роль технологических инноваций в стратегии развития предприятия / А. О. Демченко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2013. – № 2. – С. 93–96.
20. Жуков, Л. М. Финансово-экономический анализ в методике оценки эффективности инвестиций / Л. М. Жуков // Экономика строительства. – 2015. – № 4. – С. 59-67.
21. Залищевский, Г. Д. КИНЕФ: инновационная деятельность и научно-технический прогресс / Г. Д. Залищевский // Нефтепереработка и нефтехимия. – 2014. – № 10. – С. 3–5.
22. Захаров, А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров, А. А. Зокин // Бизнес и банки. – 2015. – № 1–2. – С. 1–5.
23. Зуева, Е. И. Алгоритм формирования финансовой стратегии / Е. И. Зуева, Е. А. Касаткина // Т-Comm – телекоммуникации и транспорт. –2012. – № 12. – С. 58–72.
24. Иган, Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений: учеб. для студ. вузов / Дж. Иган. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 375 с.
25. Инвестиционная активность российских промышленных предприятий в 2015 году : сб. ст. – М. : НИУ ВШЭ, 2016. – 14 с.
26. Климова, М. А. Оценка ниши на рынке / М. А. Климова // Вестник. – 2014. – № 2. – С. 27–33.
27. Конституция Российской Федерации: офиц. Текст. – М. : Дашков и К, 2011. –40 с.

28. Коротов, П. А. Оптимальные варианты использования конкурентных преимуществ компании / П. А. Коротов // Практический маркетинг. – 2015. – № 8. – С. 2–9.
29. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: учеб. для студ. вузов / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 14-е изд. – СПб. : Питер, 2015. – 800 с.
30. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг: учеб. для студ. вузов/ Д. Кревенс. – 6-е изд. – М. : Вильямс, 2017. – 512 с.
31. Крымова, К. О. К вопросу о применении некоторых методов конкурентного анализа и анализа потребителей в деятельности современных предприятий [Электронный ресурс] / К. О. Крымова // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2015. – № 3. – С. 461–465. Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2015/65163.htm> (дата обращения: 21.10.2017).
32. Кузнецова, О. А. Формирование финансовой стратегии организации [Электронный ресурс] / О. А. Кузнецова, И. А. Ишеева, Ю. В. Дворникова // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2013. – № 4. – С. 1–5. Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2013/13533.htm> (дата обращения: 26.10.2017).
33. Кулахметова, З. С. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия [Электронный ресурс] / З. С. Кулахметова // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2015. – № 5. – С. 31–35. Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2015/75088.htm> (дата обращения: 29.10.2017).
34. Курбангалеева, О. А. Повышение конкурентоспособности продукции / О. А. Курбангалеева // Вестник. – 2014. – № 11. – С. 19–26.
35. Курило, В. М. Конкурентоспособность финансового менеджмента предприятия / В. М. Курило, В. В. Шеметов // Финансовый бизнес. – 2015. – № 6. – С. 18–27.

36. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: учеб. для студ. вузов / Ж. Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2014. – 721 с.
37. Лысенко, Д. В. Конкурентный анализ хозяйственной деятельности: учеб. для студ. вузов / Д. В. Лысенко. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 319 с.
38. Малащенко, Н. П. Маркетинг на потребительском рынке : учеб. пособие / Н. П. Малащенко. – М. : Омега-Л, 2014. – 208 с.
39. Дашков, Л. П. Маркетинг в коммерции: учеб. пособие / Л. П. Дашков. – М. : Дашков и К, 2014. – 548 с.
40. Мерзлов, И. Ю. Внешние источники финансирования как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия / И. Ю. Мерзлов // Экономика и эффективность организации производства. – 2012. – № 11. – С. 296–299.
41. Миляева, Л. Г. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Л. Г. Миляева. – М. : КноРус, 2015. – С. 38–40.
42. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 146 –ФЗ. Режим доступа : <http://www.consultant.ru/document> (дата обращения: 08.07.2017).
43. Орехова, Е. В. Стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия / Е. В. Орехова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 38. – С.78–96.
44. Официальный сайт компании ПАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс] Режим доступа : <http://www.gazprom.ru/> (дата обращения: 24.11.2017).
45. Официальный сайт журнала «Научный форум» [Электронный ресурс] Режим доступа : <https://nauchforum.ru> (дата обращения: 25.10.2017).
46. Кеворкова, В. В. Повышение конкурентоспособности компании: формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление / В. В. Кеворкова, Д. В. Кеворкова // Российская газета. – 2015. – 216 с.

47. Портер, М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран: учеб. для студ. вузов / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 947 с.
48. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197–ФЗ
Режим доступа : <http://www.consultant.ru/document> (дата обращения: 10.07.2017).
49. Щесняк, К. Е. Принципы формирования финансовой стратегии предприятия / К. Е. Щесняк // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 1. – С. 78 – 96.

Определение конкурентоспособности фирмы

Определение	Автор
Способность организации конкурировать на рынках с производителями и продавцами посредством обеспечения высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей	Азоев Г.Л., Завьялов П
Определяется уровнем потенциала организации, достаточным, чтобы удержать или расширить занимаемую долю рынка в условиях конкурентной борьбы.	Белявский И.К,
Для потребителей – способность удовлетворять потребности покупателей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по набору параметров. Для конкурентов – способность производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности. Для инвесторов – способность использовать ресурсы предприятия для динамичного развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия. Для субъектов рынка – партнеров (отрасль, регион, страна) – способность производить конкурентную продукцию и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности на основе инновационных факторов роста.	Васильева З.А.
Относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность фирмы характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции.	Мескон М.Х.
Свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном (внутреннем или внешнем) рынке.	Фатхутдинов Р.А.
Сравнительное преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри национальной экономики и за ее пределами.	Млоток Е.
Текущее положение предприятия на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка - объем продаж в сопоставлении с общими по рынку и объемами продаж предприятий - конкурентов) и тенденции его изменения.	Щиборщ К.В.
Важнейший критерий целесообразности выхода организации на национальные рынки и мировые товарные рынки, представляющий собой сумму характеристик товара, ориентированных на удовлетворение потребительского (платежеспособного) спроса	Багиев Л.Г.

Источник: составлено автором по [18, 36, 49, 50]

Направления рыночных стратегий предприятий

Цели и методы	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации	Стратегия узкой концентрации
Основная цель	Завоевание еще большей доли рынка	Завоевание значительной доли рынка	Завоевание узкого сегмента рынка
Основа конкурентного преимущества	Обеспечение более низкого уровня затрат, чем у конкурентов	Предложение потребителем товаров, отличных от товаров конкурентов	Низкие издержки при производстве уникальных товаров для удовлетворения запросов определенных потребителей
Ассортимент товаров	Качественный основной продукт с небольшим количеством модификаций	Большой ассортимент товаров для обеспечения широкого выбора потребителей	Уникальные товары для удовлетворения выбранного сегмента рынка
Принципы организации производства	Постоянное снижение издержек без снижения качества товаров	Поиск новых возможностей удовлетворения потребителей	Производство особых товаров, соответствующих специальным запросам потребителей
Принципы организации маркетинга	Обеспечение постоянного спроса на производимый товар с низкими издержками и высоким качеством	Постоянная модификация товаров, наделение их дополнительными свойствами за счет потребителя	Акцент на уникальность товаров и их производителя, удовлетворяющего особые запросы потребителя
Методы поддержания стратегии	Сохранение оптимального баланса между ценой и качеством товара, а также низкого уровня затрат	Реклама достоинств товара, использование новых технологий, укрепление имиджа производителя за счет постоянного улучшения свойств товара	Высокий имидж предприятия, устойчивый рынок сбыта, освоение новых типов производимых товаров

Источник: [24, с. 31]

Показатели инвестиционных рисков ПАО «Газпром»

Показатели	Эксперты			Vi средняя вероятность	Балл Wi ·Vi
	1-й эксперт	2-й эксперт	3-й эксперт	(1+2+3)/3	
Производственные риски					
Нестабильность качества сырья и материалов	25	50	25	33,3	6,7
Сбои в работе оборудования	75	50	50	58,3	11,7
Недостаточная квалификация производственного персонала	25	25	25	25,0	5,0
Задержки поставок сырья и материалов	75	75	50	66,7	13,3
Наступление непредвиденных обстоятельств (пожар)	50	50	50	50,0	10,0
Финансово-экономические риски					
Нестабильный спрос на продукцию	25	25	50	33,3	4,2
Непредвиденные расходы, в том числе из-за инфляции	50	50	25	41,7	5,2
Неплатежеспособность заказчиков, возникновение безнадежнойдеб. зад.	50	25	50	41,7	5,2
Неплатежеспособность заказчиков, возникновение безнадежной дебиторской задолженности	50	25	50	41,7	5,2
Неустойчивость спроса	50	25	25	33,3	4,2
Появление альтернативных изделий и сопутствующих услуг	75	100	75	83,3	10,4
Производственные риски					
Снижение цен конкурентами	25	25	50	33,3	4,2
Рост цен на сырье и материалы	100	75	25	66,7	8,3
Неблагоприятные изменения в законодательстве	25	25	25	25,0	3,1

Источник: составлено автором по [44]

Мероприятия противодействия ПАО «Газпром» инвестиционным
рискам при реализации проекта

Риски	Мероприятия, снижающие отрицательное воздействие риска
Сбои в работе оборудования	Заклучить договор у продавца оборудования на сервисное обслуживание
Задержки поставок сырья, материалов, комплектующих	Минимизировать контакты с малоизвестными поставщиками
Наступление непредвиденных обстоятельств (пожар)	Заклучить договор страхования
Появление альтернативных изделий и сопутствующих услуг	Увеличение и совершенствование рекламной кампании и маркетинговых мероприятий по продвижению изделий на рынок

Источник: составлено автором по [44]

Перечень событий по внедрению системы «BAAN»

№	События	Шифр работы	Работы	t _{min}	t _{н.в.}	t _{max}
0.	Выбор правильной конфигурации системы «BAAN»	0-1	Анализ операций и потребностей предприятия ПАО «Газпром»	12	14	16
1.	Анализ операций и потребностей предприятия произведен	1-2	Разработка плана (коммерческого предложения)	17	20	22
		1-3	Экономический расчет	35	40	42
		1-4	Согласование с руководством	39	41	44
2.	План разработан	2-5	Согласование с разработчиком системы «BAAN»	47	50	52
3.	Экономический расчет произведен	3-10	Обучение пользователей системы «BAAN»	38	44	46
4.	С руководством согласовано	4-6	Закупка лицензии	12	15	17
5.	С разработчиком системы «BAAN» согласовано	5-8	Установка системы «BAAN»	67	72	75
6.	Лицензия закуплена	6-7	Согласование функциональности систем	17	19	21
7	Функциональность системы согласована	7-10	Разработка поэтапного проекта и функциональных обязанностей в процессе его выполнения	30	32	34
8.	Система «BAAN» установлена	8-9	Оснащение всех рабочих мест оргтехникой	34	38	41
9.	Рабочие места оргтехникой оснащены	9-10	Обучение для выполнения ежедневных задач в условиях новой системы	37	43	47
10 .	Поэтапность проекта и функциональность обязанностей разработана. Обучение провели. Пользователей системы «BAAN» обучили.	10-11	Оптимальный контроль над бизнес-процессами и их взаимодействие	26	29	31
11 .	Оптимальный контроль над бизнес-процессами произведен					

Источник: составлено автором по [45]

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

SNW – анализ ПАО «Газпром»

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
1	2	3	4	5
1	Стратегия организации	+		
2	Бизнес-стратегии (в целом)		+	
3	Организационная структура		+	
4	Финансы, как общее финансовое положение		+	
4.1	Финансы как состояние текущего баланса			+
4.2	Финансы как уровень бух. учета	+		
4.3	Финансы как финансовая структура		+	
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов	+		
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента		+	
5	Продукт как конкурентоспособность в целом		+	
6	Структура затрат (в целом), в том числе		+	
7	Дистрибуция как система реализации продукции (в целом), в том числе	+		
7.1	Как материальная структура	+		
7.2	Как умение торговать	+		
8	Информационная технология			+
9	Инновации как способ к реализации на рынке продуктов			+
10	Способность к лидерству в целом, в том числе		+	
10.1	Способность к лидерству 1-ого лица		+	
10.2	Способность к лидерству всего персонала			+
10.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов		+	
11	Уровень производства в целом, в том числе	+		
11.1	Качество материальной базы	+		
11.2	Как качество товаров	+		
11.3	Как качество рабочих	+		
12	Уровень маркетинга	+		
13	Уровень менеджмента	+		
14	Качество торговой марки		+	
15	Качество персонала		+	
16	Репутация на рынке		+	
17	Репутация как работодателя	+		

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 6

1	2	3	4	5
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе		+	
18.1	С федеральным правительством		+	
18.2	С правительством субъекта федерации		+	
18.3	С органами местного самоуправления		+	
18.4	С системой налогового контроля		+	
19	Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе	+		
19.1	с корпоративными	+		
19.2	с отраслевыми	+		
20	Отношение со смежниками	+		
21	Инновации как исследования и разработки		+	
22	Послепродажное обслуживание		+	
23	Степень вертикальной интегрированности		+	
24	Корпоративная культура	+		
25	Стратегические альянсы			+

Источник: составлено автором по [44]